

UNIVERSITÀ DI PISA



Facoltà di Medicina e Chirurgia

Corso di Laurea Specialistica in Scienze Infermieristiche e Ostetriche

**La Rilevazione Del Conflitto nei Luoghi di Lavoro**

Tesi di Laurea

**Relatore:**

**Prof. Angelo Possemato**

**Candidata:**

**Paola Carli**

**Anno Accademico 2012/2013**

*A Chiara e Andrea,  
che mi hanno accompagnato  
in questa avventura*

## **Sommario**

<b>1. Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>2. La cultura organizzativa</b>	<b>2</b>
<b>3. Il benessere organizzativo – Percorso storico e paradigmi di studio</b>	<b>6</b>
<b>4. Il benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni – Scenari di cambiamento e nuove esigenze</b>	<b>10</b>
4.1 Senso di appartenenza e motivazione	13
4.2 I cantieri di innovazione	15
4.3 Il benessere in sanità	21
<b>5. Il conflitto sui luoghi di lavoro</b>	<b>25</b>
5.1 Il divenire del conflitto organizzativo interno all'impresa	28
5.2 La trasformazione del conflitto organizzativo da distruttivo in costruttivo	34
5.3 Il ruolo manageriale nell'armonizzazione del conflitto organizzativo	40
5.4 Azioni del management estraneo al conflitto	43
<b>6. Ruolo del management infermieristico nella gestione dei conflitti</b>	<b>49</b>
6.1 Strategie di gestione dei conflitti	50
<b>7. Un modello per l'individuazione e la misura dei conflitti</b>	<b>55</b>
7.1 Elaborazione dei risultati	58
<b>8. Conclusioni</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografia e sitografia</b>	<b>70</b>



## **1. Introduzione**

La professione infermieristica è una professione che si basa su rapporti di collaborazione con pazienti e colleghi. Quando due o più persone osservano questioni o situazioni da prospettive diverse, queste relazioni possono essere compromesse dallo sviluppo di conflitti.

Il conflitto è comunemente percepito come un problema negativo. Tuttavia, affrontare il conflitto può portare a risultati positivi per gli infermieri, i loro colleghi e pazienti.

Se il conflitto è gestito in maniera efficace dal gruppo, questo può portare alla crescita dei singoli individui e a miglioramenti da un punto di vista organizzativo. Al contrario, se il conflitto non viene gestito in modo efficace, può causare demotivazione nel gruppo di lavoro, portando ad un'assistenza infermieristica e ad una cura dell'ambiente inadeguata e sfociare in sentimenti di ira, invidia o fenomeni di mobbing.

Da qui l'importanza dell'attenzione da parte del dirigente infermieristico alla prevenzione e alla gestione del conflitto, come segno di rispetto verso i pazienti, i colleghi e la professione.

## **2. La cultura organizzativa**

Benessere organizzativo, salute e qualità della vita negli ambienti di lavoro rappresentano questioni di sempre maggiore interesse e centralità nella società attuale. Sempre più spesso, nella vita quotidiana, si fa riferimento a questi aspetti, anche solo discutendo con un collega su quanto ci si sente soddisfatti del proprio lavoro, su quanto ci si ritiene professionalmente realizzati o su come riuscire a conciliare l'attività lavorativa con la vita privata. Sono tutte questioni che in qualche modo rientrano nell'ampio tema del benessere organizzativo e della salute occupazionale, di cui molto si è dibattuto e su cui si sono concentrate numerose ricerche scientifiche. Nel corso degli anni infatti si è arrivati a dimostrare che un'azienda in salute, attenta a garantire e tutelare la sicurezza dei lavoratori e promuovere al suo interno politiche ispirate al benessere organizzativo, soprattutto con il coinvolgimento di tutti i dipendenti, non solo accresce la motivazione e il grado di soddisfazione dei suoi lavoratori, ma è in grado di raggiungere livelli più elevati di produttività ed una maggiore efficacia, vendendo per contro abbassarsi il tasso di assenteismo.

Tutto questo trova riscontro in particolar modo nell'ambito sanitario, dove la complessità organizzativa e la peculiarità del servizio assistenziale rendono il benessere, psicologico ed organizzativo dei lavoratori, un aspetto davvero cruciale ed estremamente delicato soprattutto in merito alla stretta connessione che sembra esserci tra lo stato di benessere di chi eroga e di chi fruisce del servizio (pazienti).

Il miglioramento delle performance di un'organizzazione, sia essa profit o di natura pubblica non può prescindere da un'attenta gestione e motivazione del suo personale. Il benessere organizzativo può essere inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei

lavoratori.

In letteratura c'è un ampio accordo nel ritenere che lo stato di benessere di un'organizzazione derivi da un insieme di parametri, tra i quali non può non essere considerato anche il cosiddetto clima organizzativo, ovvero l'atmosfera prevalente che circonda l'organizzazione, il livello del morale e l'intensità dei sentimenti di appartenenza e di affezione e buona volontà che si riscontrano tra i dipendenti (Mullins, 2005). Il clima influenza l'attitudine dei lavoratori a concentrarsi sulla loro performance lavorativa e sulle relazioni personali e a sua volta è influenzato dal grado di accettazione, da parte dei dipendenti, della cultura dell'organizzazione. Questa è costituita dai modi di pensare, di sentire e di reagire acquisiti e trasmessi principalmente attraverso simboli, che costituiscono la caratterizzazione distintiva dei gruppi di persone. L'aspetto essenziale della cultura consiste nelle idee tradizionali (storicamente derivate e selezionate) e specialmente nei valori ad esse collegati (Kluckhohn, 1951). In particolare, la cultura organizzativa della struttura pubblica può essere vista anche come un processo dinamico di apprendimento (Schein, 1984), sul quale si può intervenire perché «in continua mutazione» (Avallone e Farnese, 2005, p. 34). Se si assume che la cultura dell'organizzazione descrive cos'è l'organizzazione stessa, il clima è un'indicazione di cosa i dipendenti sentono e credono sia l'organizzazione. Di conseguenza, il clima rappresenta le percezioni dei dipendenti riguardo l'organizzazione. In sintesi si può affermare che il clima organizzativo è una qualità interna dell'organizzazione che viene sperimentata dai suoi dipendenti e ne influenza il comportamento. Può essere descritta prendendo in esame i valori associati ad un determinato insieme di attributi e caratteristiche dell'organizzazione stessa (Tagiuri e Litwin, 1968).

Per indagare il clima organizzativo è necessario tener conto di due tipologie di relazioni:

1. Quella tra i dipendenti e l'organizzazione
2. Quella tra i dirigenti e i dipendenti

Queste relazioni sono determinate dalle interazioni tra risultati e obiettivi, dalla struttura formale, dal processo di management, dagli stili di leadership e dal comportamento delle persone. Sebbene un buon clima (benessere organizzativo) non sia garanzia di efficienza organizzativa, è molto probabile che si ottenga una buona performance operativa laddove esista supporto e cooperazione e i dipendenti siano motivati a lavorare in maniera volenterosa ed efficace.

Del resto, è facile intuire che i più comuni drivers che guidano il soddisfacimento della persona, fiducia in se stessi e bisogno di dare un senso e uno scopo alla propria vita, sono fondamentali anche per ottenere una buona performance in qualsiasi organizzazione. Questo è, poi, strettamente collegato con il concetto di "morale", inteso come la maniera (con frustrazione, alienazione, positività o creatività) con cui le persone si pongono nei confronti dei loro incarichi e delle loro responsabilità. Secondo Petrick e Manning (1990) i responsabili delle organizzazioni, per migliorare il morale e, di conseguenza, il clima, devono lavorare su quattro aree principali:

- le persone devono poter dare importanza e significato al lavoro loro assegnato;
- devono generarsi interrelazioni personali che permettano di migliorare la capacità dei dipendenti di lavorare con i colleghi e di relazionarsi con i superiori gerarchici;
- ciascun dipendente deve ottenere il giusto riconoscimento (morale) per il



contributo dato al lavoro ed il management deve porre attenzione anche al benessere (inteso in senso di welfare) dei dipendenti;

- i risultati ottenuti da ciascun lavoratore devono essere ricompensati economicamente anche in termini di progressioni di carriera (questo aspetto, ovviamente, riguarda più prettamente le organizzazioni economiche profit);

Tutti questi aspetti conducono anche al principio di responsabilità sociale delle organizzazioni, poiché esse hanno un notevole impatto sulla comunità esterna - in termini di generazione di ricchezza o ricadute sull'ambiente (specificatamente più per le imprese profit) oppure in termini di assistenza, servizi e/o produzione di conoscenza (specificatamente più per le organizzazioni pubbliche) - e un onere morale nei confronti della propria forza lavoro, grazie alla quale riescono a sopravvivere e, in alcuni casi, a prosperare e che deve essere considerata con la giusta attenzione (Harris 2002).

### **3. Il benessere organizzativo – Percorso storico e paradigmi di studio**

Il tema del benessere in ambito lavorativo si è evoluto nel corso degli anni partendo da una concezione puramente anti-infortunistica fino alla dimostrazione che la qualità delle condizioni lavorative non solo risulta fondamentale per il benessere del lavoratore stesso, ma può apportare notevoli vantaggi all'organizzazione in termini di produttività. Qui di seguito tenterò di ripercorrere le tappe di questo percorso.

All'inizio del ventesimo secolo l'organizzazione lavorativa veniva generalmente concepita in funzione del conseguimento del miglior risultato per l'impresa, senza alcuna considerazione né per l'ambiente di lavoro né per la salute del lavoratore stesso. L'individuo al lavoro era visto come un essere passivo, costretto ad adattarsi al sistema tecnologico ed organizzativo con il solo compito di contribuire alla produttività e all'efficacia dell'organizzazione. Gli unici interventi e tentativi di miglioramento erano rivolti ad aumentare l'efficienza, ad esempio attraverso lo studio di tempi e metodi o la commisurazione del salario al rendimento.

Soltanto negli anni '30 - '40, nel Nord America, si iniziò a prestare attenzione alla salute fisica del lavoratore, concentrando l'attenzione sugli aspetti relativi alla sicurezza sul lavoro, cercando di eliminare, o almeno limitare, le possibili cause di infortuni e malattie lavorative. Prevaleva quindi una concezione meccanicistica ed una causalità lineare dall'ambiente di lavoro al lavoratore, per cui gli studi e gli interventi si limitavano a valutare e a correggere le condizioni di lavoro che potevano costituire fonti di rischio. Con la nascita del movimento delle Relazioni Umane (Mayo 1933, 1945) per la prima volta venne posta l'attenzione sul fattore umano, enfatizzando l'orientamento delle persone alla relazione. In questo periodo si iniziò a considerare il malessere dei

lavoratori non più solo da un punto di vista fisico, ma anche psicologico, individuando nella routinizzazione, nella dequalificazione e nell'alienazione le possibili cause.

Negli anni '50 - '60 il lavoratore inizia ad essere riconosciuto come soggetto attivo, in grado di interagire con il proprio ambiente di lavoro, anche se permane un concetto di causalità lineare. Si assiste all'avvio in questi anni degli studi denominati Early Ergonomics, incentrati sul binomio lavoro-ambiente e sull'interazione tra individuo e tecnologie. Pur restando l'intervento incentrato prevalentemente sulla cura dell'individuo, si iniziava a prestare attenzione anche alle conseguenze psichiche del lavoro (affaticamento, disturbi psicosomatici, etc.). Gli studi sugli aspetti mentali della salute si svilupparono soprattutto negli Stati Uniti con le ricerche di Eli Chinoy (1955) e Korhauser (1965) che portarono, successivamente, allo studio dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro. In Europa si dovrà aspettare il ventennio successivo con i lavori di Gardell (1971) e Levi (1981), i cui risultati generarono alcuni cambiamenti di grande beneficio, quali l'aggiornamento della legislazione e della regolamentazione.

Il ventennio successivo ('70 - '80) fu caratterizzato dal passaggio da un approccio di intervento incentrato sulla cura ad un approccio focalizzato sulla prevenzione. *Health protection* è infatti il concetto chiave che, almeno inizialmente, contraddistingue questo periodo: la sicurezza sui luoghi di lavoro è diventata ormai un principio riconosciuto, tanto che si affinano le tecniche per migliorarne la qualità con la partecipazione attiva di tutti gli attori. Con gli anni '80 vediamo invece affacciarsi un nuovo concetto, quello di *Occupational Health Promotion* (Glasgow e Terborg 1988) che si distingue e supera la precedente concezione di *Health Protection*: se infatti quest'ultimo si concentrava sul proteggere le persone dalle minacce alla loro salute, la più recente prospettiva si propone di promuovere la salute fisica e mentale dei lavoratori proprio inducendo le persone a fare scelte ragionate. La novità principale consiste infatti nello spostamento

d'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie alla conservazione attiva della salute. Se prima di allora la salute veniva definita semplicemente come assenza di malattia, da quel momento in poi inizia ad essere concepita in chiave positiva, cioè come l'estremo di un continuum al centro del quale vi è l'assenza di malattia ed all'altro estremo la malattia o l'invalidità. Soltanto a questo punto è possibile individuare un campo d'intervento specifico per conservare e potenziare il benessere fisico e psicologico. Se prima l'attenzione si concentrava sulle condizioni ambientali, ora viene data maggiore enfasi ai comportamenti dei lavoratori. Il cambiamento di prospettiva è rilevabile soprattutto nel ricercare le ragioni di infortunio e di malattia non più solo esternamente al sistema, bensì all'interno: sforzarsi nel cercare cause interne per comprenderle e ripianificare il sistema. Con Rosen (1986) si inizia inoltre a valutare l'importanza di aspetti quali il clima e la cultura organizzativa.

Viene introdotto il termine di *Occupational Health Psychology* (OHP) da Rymond, Wood e Patrick (1990), il quale indica un nuovo approccio interdisciplinare in cui convergono la psicologia della salute e la salute pubblica negli ambienti lavorativi. In base a questa prospettiva la psicologia viene applicata alle organizzazioni con l'obiettivo di migliorare la vita lavorativa, incrementando protezione e sicurezza e promuovendo salute sui luoghi di lavoro. Gli ambienti di lavoro sani, nel pensiero degli autori, infatti sarebbero caratterizzati da alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo e alta produttività. Pur ammettendone alcuni limiti, è possibile affermare che l'OHP permane un importantissimo tentativo di superare il concetto di sicurezza inglobandolo in quello più ampio di salute dell'organizzazione. A partire dagli anni '90 compaiono inoltre i primi studi sullo stress in ambito occupazionale, in cui il lavoratore viene considerato come individuo a tutti gli effetti, e nell'analisi delle problematiche lavorative entrano a far parte anche il rapporto con la famiglia e l'ambiente circostante. Anche dal

punto di vista legislativo sono osservabili notevoli passi avanti: l'introduzione delle norme comunitarie recepite in Italia con il Decreto Legislativo 626 del 1994 ha rappresentato una svolta importante in ambito di sicurezza e prevenzione. Il modello culturale introdotto pone infatti in risalto aspetti fino ad allora ritenuti secondari, individuando nell'organizzazione stessa la responsabilità della gestione della sicurezza. Le condizioni di rischio per il benessere del lavoratore dipenderanno quindi da come il lavoro è organizzato, dalle scelte e dalle strategie aziendali. In particolare, la nuova normativa ha contribuito a rivolgere l'attenzione non solo al benessere fisico dei lavoratori, ma più in generale al benessere psichico e sociale, analizzando processi organizzativi oltre che tecnici.

La gran parte delle ricerche sviluppate negli anni successivi (Fiorelli, 1998; Lyden e Klengle, 2000) hanno seguito un approccio metodologico improntato a individuare degli "indici di malessere" organizzativo (assenteismo, turnover, diminuzione dei profitti, etc.) e stabilire una soglia al di sotto della quale sarebbe stato necessario un intervento riparatore. Successivamente si arriva a comprendere che non è sufficiente rilevare il tasso di malessere per monitorarlo e mantenerlo al di sotto di certi limiti, ma diventa importante andare a capire che cosa caratterizza il benessere di un'organizzazione, e degli individui che ne fanno parte, per poterlo promuovere. L'organizzazione inizia ad essere vista come luogo accogliente per il dipendente, luogo relazionale dove poter comunicare con franchezza, dove ci si deve sentire coinvolti nelle decisioni prese, dove obiettivi e compiti devono essere chiari e condivisi da tutti. Tuttavia una definizione condivisa di salute organizzativa rimaneva ancora incerta, non consentendo di individuare con certezza le condizioni in presenza delle quali un'organizzazione potesse esprimere e mantenere uno stato di benessere.

#### **4. Il benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni – Scenari di cambiamento e nuove esigenze**

Parallelamente, ed in parte conseguentemente, alle evoluzioni portate dai fenomeni sociali e dallo sviluppo tecnologico, in questi ultimi anni le organizzazioni, con particolare riferimento alle Pubbliche Amministrazioni, stanno investendo in una riorganizzazione e revisione dei processi, al fine di migliorare ed innalzare il grado di efficienza e di qualità del servizio erogato. I processi di cambiamento descritti hanno infatti modificato in modo evidente lo scenario di riferimento in cui operano le PA facendo nascere nuovi bisogni. In particolar modo si sentono ancora gli effetti di fenomeni quali la crisi del Welfare State e lo sviluppo dei processi di globalizzazione, che hanno portato ad accrescere la competitività territoriale e nazionale e l'attenzione alla qualità dei servizi pubblici in base alle diverse, e sempre più complesse, esigenze degli individui. Per affrontare questi bisogni, in tutti i paesi occidentali si sono sviluppati dei tentativi di riforma finalizzati sia a recuperare risorse, contribuendo al risanamento dei bilanci, sia a migliorare l'efficacia dell'azione ed il ruolo strategico delle istituzioni rispetto al sistema sociale.

Non di rado le Pubbliche Amministrazioni si sono trovate a concorrere con il settore privato: i cittadini, insoddisfatti dai servizi erogati dagli enti pubblici, decidono spesso di rivolgersi in alternativa ad organizzazioni private, soprattutto in ambito sanitario. Diventa dunque necessario da parte delle PA rivedere i propri processi al fine di accrescere efficienza, qualità, affidabilità e tempestività sia del servizio fornito sia degli operatori. In molti casi le amministrazioni pubbliche hanno cercato di rispondere a queste esigenze proprio attraverso l'introduzione di logiche gestionali ed organizzative proprie del management privato. La tendenza è stata infatti quella di decentrare

l'autonomia delle singole amministrazioni rivedendo gli assetti organizzativi e modificando la tradizionale concezione dei sistemi di responsabilità, non più solo orientati all'adempimento dell'attività tecnico-burocratica, ma rivolti al conseguimento di risultati gestionali.

Tuttavia la complessità del contesto pubblico ed i relativi valori e principi professionali, quali ad esempio l'imparzialità, la parità d'accesso, la difesa del bene pubblico non trovano corrispondenza nei modelli aziendali privati. La sanità ad esempio rappresenta uno dei contesti che nell'arco degli ultimi decenni ha subito numerosi cambiamenti in virtù delle riforme che hanno portato all'aziendalizzazione delle vecchie Unità Sanitarie. Le nuove regole hanno implicato l'introduzione di meccanismi nuovi e sconosciuti di gestione diretta delle risorse economiche e umane. Il cambiamento ha generato numerose difficoltà e una fase di transizione in cui si intrecciano i meccanismi nuovi con quelli vecchi, generando incertezza e confusione, ambiguità dei ruoli, delusione e resistenza al cambiamento e pessimismo verso le aspettative future. Nati per promuovere cambiamenti nella società e nei rapporti sociali, i servizi, in particolare quelli socio-sanitari, rischiano quindi di essere schiacciati dalle trasformazioni di contesto generale e interne al sistema, dalla crescita di malessere e malcontento che affligge dipendenti e utenti e dal conseguente aumento di domande alle quali risulta sempre più difficile trovare risposte.

Questi nuovi orientamenti gestionali hanno determinato ricadute importanti sulle risorse umane, ovvero sugli individui che operano concretamente e quotidianamente nelle amministrazioni. Da sempre le persone sono al centro dei servizi pubblici e da sempre la qualità dei risultati dipende in gran parte dalle qualità professionali e personali dei lavoratori. Spesso però le persone, ancora ancorate a valori e principi sedimentati da tempo, vivono il cambiamento come una sfida, che richiede loro di

ripensare e mettere in discussione condizioni storiche per aderire a nuove credenze e condividere nuove modalità organizzative. Un aspetto di fondamentale importanza è che i lavoratori, in qualità di principali destinatari delle riforme, siano innanzi tutto informati circa le prospettive future ed anche ascoltati e coinvolti nell'esprimere criticità e punti di miglioramento; infatti, senza l'appoggio di persone informate e motivate, con una forte identificazione nei nuovi valori, il cambiamento in corso risulterebbe di difficile gestione. Potremmo sintetizzare che oggi le pubbliche amministrazioni, in particolare quelle sanitarie, sono poste di fronte a tre sfide (OECD, "Public service as an employer of choice" Policy brief, 2002).

La prima consisterebbe nel rendersi attrattive per i migliori talenti. Siccome la qualità del personale rappresenta la variabile fondamentale nel determinare gli effetti ed i risultati dei servizi erogati, sarà allora importante per le amministrazioni essere competitivi sul mercato per attirare i giovani più talentuosi e preparati, valorizzando il rapporto con le università e migliorando le logiche di reclutamento e selezione.

La seconda sfida riguarda la capacità di sviluppare un maggior senso di motivazione e appartenenza tra le persone che operano nei servizi pubblici, anche avviando percorsi di ascolto e coinvolgimento dei lavoratori, al fine di valorizzarli e riconoscerli come persone e come professionisti.

In terzo luogo le PA sono chiamate ad adeguare le capacità e le competenze degli operatori. Le attività richiedono spesso saperi e capacità professionali di alto profilo, per le quali è quasi sempre richiesta una laurea o una specializzazione e un continuo aggiornamento, se si pensa ad esempio al campo sanitario. Lo scenario richiederebbe quindi di investire molto nella formazione, soprattutto in percorsi di apprendimento capaci di sviluppare non solo nuove competenze ma anche qualità personali.



#### 4.1 Senso di appartenenza e motivazione

Una sfida importante che vede impegnate le PA è senz'altro quella di accrescere la motivazione ed il senso di appartenenza dei lavoratori. Troppo spesso è possibile osservare personale demotivato, che percepisce di non essere pienamente coinvolto, informato ed ascoltati all'interno della sua organizzazione. Inoltre i lavoratori lamentano una scarsa valorizzazione e sviluppo del proprio potenziale, della propria professionalità e delle proprie competenze.

Certamente la questione del riconoscimento riguarda anche temi come l'equità retributiva e la giustizia organizzativa; una condizione basilare affinché si possano sviluppare quelle forme di appartenenza reciproca tra individuo ed organizzazione è che le organizzazioni riescano a rendere esplicita e trasparente la relazione tra responsabilità, prestazione, retribuzione e piani di carriera. Tuttavia il senso di scarso riconoscimento manifestato dai lavoratori va al di là di questa questione che, per quanto fondamentale, non è da sola sufficiente. Emergono infatti altre tematiche che intervengono sul piano dei valori, delle identità professionali e delle forme di appartenenza, che sarebbe riduttivo e semplicistico confinare sul piano del mero scambio tra prestazione e retribuzione. *“Solamente un lavoro profondo sul piano delle identità e delle culture organizzative, della costruzione di relazioni, della valorizzazione e del riconoscimento della cittadinanza organizzativa può consentire di ridefinire un terreno di fiducia tra gli attori, senza il quale i sistemi di valutazione e valorizzazione non avrebbero possibilità di crescere e svilupparsi”* (Bonaretti, Testa, 2003, *Persone al lavoro* pag. 18).

In un ottica di benessere, dove per “ben-essere” intendiamo “essere-bene” (Stecca, 2005), soprattutto in ambito lavorativo, la qualità della vita, l'attenzione a favorire le

condizioni per un ambiente stimolante, capace rispondere alle esigenze degli individui e di offrire spazi di autonomia e riconoscimento diventano dunque dei fattori indispensabili per garantire motivazione al lavoro e senso di appartenenza.

Le richieste da parte di lavoratori, cui le organizzazioni devono far fronte, anche se molto correlate tra loro sono di diversa natura. Innanzi tutto emerge la difficoltà a vedere valorizzate le specificità dei singoli individui, sia rispetto alle responsabilità ed alle prestazioni, sia rispetto al potenziale posseduto. Connessa alla domanda di personalizzazione e valorizzazione individuale, i lavoratori esprimono la richiesta di essere maggiormente coinvolti nelle decisioni aziendali; non sempre infatti le organizzazioni dimostrano di saper ascoltare i loro dipendenti sia nei loro bisogni sia nei loro suggerimenti o di informarli rispetto alle politiche messe in atto. In questo quadro è possibile collocare la difficoltà, da parte di lavoratori, a costruirsi un'identità professionale coerente caratterizzata da una solida relazione di attaccamento con la propria organizzazione. Forse risulta più facile per le persone con un'elevata scolarizzazione, che anche se non vedono riconosciuti pienamente i propri contributi professionali, ricercano la propria identità nel corpus disciplinare che ha caratterizzato il percorso di studi o nel valore sociale della professione che svolgono.

Fronteggiare le richieste appena descritte per le organizzazioni significa poter assicurare adeguati livelli di reciproca fiducia e appartenenza, all'interno di un contratto psicologico non formalizzato che si definisce e ridefinisce quotidianamente nelle pratiche lavorative.

In uno scenario disponibile a raccogliere queste sfide, un primo passo significativo è dato dall'abilità di predisporre adeguati strumenti di ascolto organizzativo capaci di sondare quelle componenti che possono avere effetti sulla qualità della vita lavorativa, con particolare attenzione alle così dette "componenti soft", legate alla sfera umana e

ric conducibili alla sensibilità comportamentale. Un esempio di queste componenti può essere rappresentato dalla capacità di relazione delle persone, dalla loro capacità di confronto, di gestione dei conflitti, di ascoltare ed esprimere solidarietà, comprensione, dalla loro competenza, creatività e flessibilità. Oltre ad utilizzare adeguati strumenti di ascolto, è necessario che le organizzazioni mettano in atto sistemi di informazione e coinvolgimento nei confronti dei lavoratori affinché questi possano avere chiara consapevolezza delle politiche e delle sfide in cui saranno implicati. Una reale partecipazione alla vita organizzativa consentirebbe quindi alle persone di essere responsabili delle proprie scelte, di essere soggetto e non oggetto della propria vita lavorativa, di sperimentare delle buone relazioni interpersonali e di condividere gli obiettivi dell'organizzazione, in cui si sentono correttamente valorizzati.

#### **4.2 I cantieri di innovazione**

Alla luce dei cambiamenti e delle riforme che hanno visto coinvolte le Pubbliche Amministrazioni, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha attuato una strategia di sostegno all'innovazione attraverso il Programma Cantieri, con la specifica finalità di aiutare le amministrazioni che desiderano sperimentare soluzioni di miglioramento organizzativo e gestionale. Cantieri è infatti il programma, che fin dal suo avvio nel febbraio 2002, è stato promosso per accelerare e dare concretezza ai processi di innovazione nelle amministrazioni pubbliche. È un sistema integrato di servizi finalizzato a sviluppare e rafforzare nelle amministrazioni le capacità e le condizioni organizzative necessarie per migliorare la qualità dei servizi e gli effetti delle politiche pubbliche. Cantieri non si limita a fornire supporto diretto alle amministrazioni, ma si rivolge alla grande *comunità degli innovatori* che sono al tempo stesso ispiratori,

sperimentatori e moltiplicatori di progetti di innovazione e hanno in comune l'impegno personale di cambiare e migliorare le amministrazioni pubbliche.

Gli obiettivi principali del Cantiere sono stati quelli di:

- 1) Sostenere e guidare le amministrazioni interessate ad avviare al proprio interno un'indagine sul benessere organizzativo;
- 2) Creare una rete di amministrazioni interessate allo sviluppo e all'approfondimento delle tematiche riguardanti il benessere organizzativo;
- 3) Favorire la diffusione, all'interno delle amministrazioni, di una cultura attenta al rapporto tra le persone e il proprio contesto di lavoro ed agli effetti che tale rapporto produce sulla salute dell'organizzazione, intendendo con questo termine *"l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative"*;

(Avallone, Pamplomas, 2005, pag. 65)

Sulla base di queste considerazioni il costrutto di salute organizzativa viene definito da quell'insieme di condizioni in presenza delle quali un'organizzazione è capace di mantenere condizioni di benessere e di qualità della vita elevate per i propri dipendenti (Avallone, Pamplomas, 2005). L'insieme di queste condizioni è stato classificato in quattordici dimensioni, che rappresentano quindi le componenti principali del costrutto di salute organizzativa.

Un'organizzazione può considerarsi in salute quando:

1. *Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente*, ovvero un ambiente in grado di garantire le regole fondamentali di igiene e che sia funzionale rispetto alle esigenze lavorative dei lavoratori e di gradevolezza estetica;
2. *Pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative*: il riferimento è alla direzione strategica che deve formulare in maniera chiara gli obiettivi da perseguire e comunicare tali obiettivi ai dipendenti in modo non ambiguo; inoltre la direzione non deve contraddire nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso;
3. *Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e libera nuove potenzialità*: si fa riferimento al fatto che siano riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti, ponendo al singolo richieste congrue rispetto alle sue competenze, riconoscendo reciprocità negli scambi e promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione di conoscenze...);
4. *Ascolta attivamente: l'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi*, viene cioè riconosciuta nell'organizzazione l'esistenza delle due parti (dipendenti - dirigenza) che interagiscono in base a regole di reciprocità (questo aspetto rinvia ai processi di coinvolgimento e partecipazione);
5. *Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro*: tutto ciò che si fa e che accade costituisce informazione da rendere disponibile e nota agli altri; inoltre esistono strumenti e regole chiare per la diffusione delle informazioni;

6. *È in grado di governare l'espressione della conflittualità*: la presenza di situazioni conflittuali o di emarginazione, sia manifeste sia implicite, non viene negata ma è necessario che si adottino strategie e tecniche di monitoraggio e di sostegno alla convivenza organizzativa;
7. *Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo*: si fa riferimento alla qualità della comunicazione ed allo stile di lavoro sia orizzontale sia verticale;
8. *Assicura rapidità di decisione, scorrevolezza operativa e supporta l'azione verso gli obiettivi*: nella quotidianità lavorativa i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli e non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro;
9. *Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità e di promozione del personale*: i criteri e i percorsi di carriera sono definiti in modo chiaro e vengono esplicitati e resi pubblici;
10. *Mantiene livelli tollerabili di stress*, ovvero il livello percepito di fatica fisica e mentale;
11. *Stimola nei dipendenti il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni*: è esplicitato e valorizzato il fatto che l'attività dei singoli dipendenti fa parte ed è necessaria a un processo più complesso che tende al raggiungimento dei risultati comuni;
12. *Adotta le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali*: le organizzazioni devono rispettare ed assolvere gli obblighi di legge in materia di sicurezza; la salute e la tutela della sicurezza dovrebbero diventare allo stesso tempo elementi fondamentali della stessa identità e cultura aziendale;
13. *Definisce i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità*: si fa

riferimento al livello di intensità percepita dei compiti lavorativi e di un eventuale eccessivo livello di energie necessario per il loro svolgimento:

14. *È aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale*, ovvero si dimostra flessibile ed in grado di adattarsi al cambiamento, considerando l'ambiente esterno una risorsa per il proprio miglioramento  
(Avallone, Pamplomatas, 2005, pag. 66-67);

Oltre alle quattordici dimensioni sopra descritte, sono stati individuati gli indicatori di benessere e di malessere. In particolare gli indicatori di benessere, ovvero indicatori positivi di salute organizzativa rilevabili a livello individuale sono:

1. *Soddisfazione per l'organizzazione*: gradimento per appartenere ad un'organizzazione ritenuta di valore;
2. *Voglia di impegnarsi per l'organizzazione*: ovvero il desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto;
3. *Sensazione di far parte di un team*: include la percezione di una coesione emotiva e la sensazione di puntare, uniti, verso un obiettivo;
4. *Voglia di andare al lavoro*: ovvero il piacere quotidiano nel recarsi al lavoro;
5. *Elevato coinvolgimento e senso di autorealizzazione*: sensazione che, lavorando per l'organizzazione, anche bisogni personali siano soddisfatti;
6. *Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali*: fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti;
7. *Percezione di successo dell'organizzazione*: avere una rappresentazione della propria organizzazione come vincente;
8. *Rapporto tra vita lavorativa e privata*: percezione di avere un giusto equilibrio tra

lavoro e tempo libero;

9. *Relazioni interpersonali*: ritenersi soddisfatti per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro;

10. *Valori organizzativi condivisi*: condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione;

11. *Immagine del management*: implica la fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e l'apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima);

(Avallone, Pamplomatas, 2005, pag. 68)

Gli indicatori soggettivi di malessere rilevano, invece, una serie di caratteristiche che, se presenti, indicano che l'organizzazione avrebbe bisogno di un piano d'intervento per potenziare il benessere. Essi sono tredici:

1. *Insofferenza nell'andare al lavoro*: difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro;
2. *Disinteresse per il lavoro*: scarsa motivazione che può anche esprimersi attraverso il mancato rispetto di regole e procedure;
3. *Desiderio di cambiare lavoro*: chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti;
4. *Pettegolezzo*: a volte raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa;
5. *Risentimento verso l'organizzazione*: il dipendente prova rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa;
6. *Aggressività inabituale e nervosismo*: espressione di aggressività e irritabilità, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona,



- che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo;
7. *Sentimento di inutilità*: la persona percepisce la propria attività come vana, inutile e non valorizzabile;
  8. *Sentimento di irrilevanza*: il soggetto percepisce se stesso come poco rilevante, quindi sostituibile, per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione;
  9. *Sentimento di disconoscimento*: la persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro;
  10. *Lentezza nella performance*: i tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno;
  11. *Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.*: il dipendente non ha chiaro «chi fa cosa», senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio;
  12. *Venir meno della propositività a livello cognitivo*: è assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali;
  13. *Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa*: pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il dipendente non partecipa emotivamente ad esse;
- (Avallone, Pamplomas, 2005, pag 69)

#### **4.3 Il benessere in sanità**

Al crescere delle condizioni di malessere nei servizi di welfare pubblico, legato ad una pluralità di fattori non modificabili, corrisponde una richiesta, sempre maggiore, da parte della società di benessere, di salute e di attenzione alla qualità della vita,

soprattutto sui luoghi di lavoro dove le persone trascorrono la maggior parte del loro tempo. Parlare di benessere nell'ambito delle organizzazioni sanitarie, o più in generale entro le organizzazioni il cui compito primario è rappresentato dalla cura, si differenzia in qualche modo da quanto affermato sopra rispetto alle organizzazioni in genere ed anche alle Pubbliche Amministrazioni. Le aziende sanitarie, locali o ospedaliere, pur condividendo i cambiamenti politico-economici del contesto sociale in cui sono inserite, manifestano bisogni e caratteristiche differenti, a causa della peculiarità del tipo di servizio erogato. Le *helping professions* sono infatti caratterizzate da un'ambivalenza costitutiva del lavoro terapeutico ed assistenziale che non rappresenta soltanto un'attività produttiva e di servizio, ma coinvolge inevitabilmente la sfera emotiva ed affettiva del lavoratore, portando sicuramente gratificazione e soddisfazione per la relazione con l'altro, ma allo stesso tempo disagio e fatica. La relazione tra chi eroga il servizio e chi ne usufruisce (curante e paziente) possiede, per sua natura, il rischio di logorare chi gestisce questa relazione d'aiuto. Le conseguenze di questa ambiguità delle *helping professions*, aggravate dalle nuove esigenze e dalle nuove sfide possono incidere sul benessere, organizzativo e psico-fisico, dei lavoratori di questo settore. In particolare modo, come accennato sopra, il rischio viene aggravato soprattutto dal coinvolgimento emotivo che contraddistingue le professioni sanitarie. Infatti spesso, chi lavora a contatto con pazienti è esposto a emozioni intense e profondi turbamenti, assiste e si interfaccia con sofferenza, dolore e morte altrui, in cui ciascun operatore può a volte identificarsi. Un altro ordine di fattori, non emotivi ma legati al compito, rende il settore sanitario uno dei contesti organizzativi più complessi da governare. In primo luogo la molteplicità delle patologie trattate e la diversità delle utenze, che conseguentemente richiedono una pluralità di specializzazioni professionali impiegate, sono elementi rappresentativi di questa complessità.

Inoltre anche i turni a rotazione variabile e gli orari differenziati, poco compatibili con i ritmi normali della vita sociale e familiare, incidono fortemente sulla qualità della vita di chi lavora in sanità. Se si parla di benessere nelle organizzazioni sanitarie, il cui obiettivo strategico è quello di offrire servizio ed assistenza agli utenti, è necessario sottolineare, ancor più che in altri tipi di organizzazioni, la connessione tra il benessere degli erogatori e quello dei fruitori del servizio. L'efficacia del servizio erogato sembra essere direttamente proporzionale non solo alle capacità professionali degli operatori, ma anche al loro stato di salute fisica e mentale: il benessere degli operatori si riflette infatti sulla relazione d'aiuto tra operatore e paziente, quindi sulla qualità di diagnosi, cura e riabilitazione (Pellegrino, 2000). "La tutela del mondo psichico dell'operatore risulta essere un fattore rilevante nella qualità delle strategie di coping del paziente, nonché della qualità delle cure" (Laezza e Tarenghi, 2005, p.24). È quindi possibile affermare che il benessere è un elemento assolutamente necessario in quei contesti lavorativi, come quello sanitario, dove vi è reciprocità di stato tra operatori e utenti e dove non si riuscirebbero a raggiungere buoni risultati senza tener conto delle necessità di chi presta il servizio.

La sanità inoltre rappresenta uno dei contesti che nell'arco degli ultimi decenni ha subito numerosi cambiamenti a causa delle varie riforme che si sono susseguite portando via via all'aziendalizzazione. Nuove regole e nuove strategie implicano l'introduzione di meccanismi differenti, spesso sconosciuti, come ad esempio la gestione diretta delle risorse economiche. Un'importante trasformazione che ha visto coinvolte le organizzazioni sanitarie è stato il piano di accorpamento (assetto entrato in vigore dal 1° gennaio 2008), che ha portato alla creazione di nuove realtà aziendali, nate dalla fusione di piccole aziende sanitarie locali, che hanno accentrato in un'unica struttura tutte le attività gestionali e direttive. Questa fase di transizione dovuta al processo di

accorpamento, ha causato non poche difficoltà ingenerando, almeno per i primi tempi ansie, insicurezze, conflittualità, ambiguità di ruoli e pessimismo rispetto alle possibilità di miglioramento, che a loro volta, inevitabilmente, incidono sulle stesse condizioni di disagio o di benessere degli operatori interessati.

## 5. Il conflitto sui luoghi di lavoro

Le organizzazioni sempre più dilazionate nella loro struttura, la presenza di una forza lavoro sempre più eterogenea e l'alto grado di specializzazione richiesto ai lavoratori portano necessariamente ad un maggiore bisogno di coordinazione e collaborazione, per fronteggiare potenziali situazioni conflittuali (incomprensioni, disaccordi, divergenze con i colleghi e contrasti con i responsabili). Il *conflitto* è infatti un tema molto comune tra gli studiosi delle organizzazioni. I conflitti emergono quando un individuo - o un gruppo di individui - percepisce un altro individuo - o gruppo - interdipendente a cui opporsi per valori, interessi e credenze differenti (De Dreu, Harinck e Van Vianen, 1999); l'esperienza di divergenza di valori, idee e percezioni, soprattutto in abito lavorativo, è in grado di suscitare rabbia, disgusto e paura, sentimenti in grado di minacciare la stima di se stessi. Le conseguenze che possono derivare da una situazione conflittuale dipendono da come i lavoratori stessi vi reagiscono. Sebbene le situazioni conflittuali a volte possano risolversi con esito positivo, grazie al sapere affrontare il conflitto in modo costruttivo e proficuo, spesso però suscitano reazioni competitive ed ostili che generalmente causano fenomeni di assenteismo, turnover e insoddisfazione lavorativa (Spector e Jex, 1998). Inoltre numerosi studi, osservando le conseguenze che il conflitto può provocare sul benessere individuale, hanno mostrato alcune correlazioni tra contesti conflittuali e disturbi psicosomatici, esaurimento nervoso e burnout (Brondolo et al., 1998; Spector, Chen e O'Connel, 2000; Van Dierendonck, Schaufeli e Sixma, 1994).

Il risultato di numerosi studi è che il conflitto possa essere considerato uno *stressor*. Le ricerche che nel corso degli anni hanno studiato lo stress, hanno indagato l'adattamento (spesso inadeguato) dell'individuo all'ambiente e le relative conseguenze psicologiche,

fisiologiche e comportamentali (Quick, Nelson e Hurrell, 1997). In particolar modo, da alcuni studi sullo stress in ambito organizzativo, è risultato che lo stress interpersonale sia una tra le più dannose fonti di stress lavorativo (Jex e Beehr, 1991). Ad esempio un'indagine di Newton e Keenan (1985) su giovani ingegneri ed un'altra ricerca condotta da Parkes (1986) sulle studentesse di infermieristica confermarono che una tra le prime fonti di stress è rappresentata proprio dai conflitti interpersonali; inoltre da una ricerca di Bolger, DeLongis, Kessler e Schilling (1989) si evinse che i conflitti interpersonali sono di gran lunga i più gravi tra tutti gli *stressor* quotidiani, spiegando l'80% della varianza del nostro umore quotidiano. È dunque possibile sostenere che, in generale qualsiasi tipologia di *stressor*, ma in particolar modo i conflitti interpersonali, abbiano un fortissimo impatto sul benessere individuale (House, Landis e Umberson, 1988).

In merito al conflitto in ambito lavorativo anche il *controllo* risulta un costrutto psicologico molto importante, di cui precedenti ricerche hanno già mostrato la sua rilevanza per il benessere psicologico e fisico (Affleck, Tennen, Pfeiffer e Fifeield, 1987; Skinner, 1996). Sebbene gli individui differiscano nella misura in cui esercitano il controllo sull'ambiente che li circonda, l'esigenza di controllarlo sembra fondamentale per l'intera specie umana, anche alla luce dei benefici portati dalla sensazione di controllo alla salute ed al tono dell'umore. Inoltre, nella psicologia del lavoro e delle organizzazioni, è stata provata l'evidenza del fatto che alti livelli di controllo in ambito lavorativo influenzano positivamente il benessere del lavoratore (Perrewe e Ganster, 1989). Ne consegue (vedi teoria della conservazione di Hobfoll, 1989), che la perdita, reale o percepita, di questa importante risorsa - il controllo - possa provocare sentimenti di stress e angoscia; quando la situazione viene percepita come incontrollabile, è anche

possibile il *ritiro* psicologico o fisico (Seligman, 1979).

Una possibile reazione alla perdita di controllo è anche il senso di impotenza: se inizialmente la perdita di controllo genera sentimenti di rabbia e ostilità, così come tentativi di riguadagnare il controllo perso, quando l'individuo si accorge del suo insuccesso e realizza che le sue azioni non porterebbero ai risultati attesi, è possibile che si arrenda e avverta una sensazione di impotenza, fino a quel punto latente (Seligman, 1989).

Secondo questa teoria, nel contesto lavorativo è ipotizzabile che gli individui che vivono il conflitto possano sviluppare una crescente sensazione di perdita di controllo alla quale risponderebbero un senso di impotenza. Tuttavia alcuni individui tentano di prevenire la sensazione di perdita di controllo ritirandosi mentalmente, estraniandosi dalle situazioni percepite come incontrollabili. Questi individui, spegnendo la loro mente, saranno impegnati in ogni distrazione, cercando così di fuggire dalla situazione, attuando veri e propri comportamenti di fuga.

Senso di impotenza o comportamenti di fuga rappresentano due strategie alternative di risposta al conflitto. Tale reattività di per sé può risultare adattiva e non dannosa: ad esempio una giornata di lavoro particolarmente duro o un conflitto accidentale con un collega non risulteranno sintomi di malessere. È la reattività prolungata che disturba l'equilibrio dei processi fisici e psichici, causano sintomi di malessere (Gaillard, 1996).

Provare sentimenti d'impotenza, così come manifestare comportamenti di fuga, sono modalità di reazione al conflitto che non sono in grado di risolvere la situazione conflittuale, ne consegue che il perdurare del conflitto, con le relative modalità di risposta attuate, potrebbero deteriorare il clima organizzativo ed esporre maggiormente l'individuo ad uno stress occupazionale.

## **5.1 Il divenire del conflitto organizzativo interno all'impresa**

In un'ottica organizzativa è possibile considerare l'impresa come un sistema di relazioni, al cui interno operano persone che intrattengono quotidianamente rapporti professionali e sociali per svolgere il proprio lavoro. Da tale affermazione deriva inevitabilmente la possibilità che contrasti, divergenze e discussioni, a volte anche animate, caratterizzino la realtà lavorativa. Occorre, perciò, riconoscere, convogliare e "sfruttare" al meglio i conflitti, invece di volerli eliminare o, peggio, fingere che non esistano.

Il concetto di conflitto nel corso del tempo è notevolmente cambiato, passando da una concezione negativa ad una positiva. Infatti, il modello organizzativo aziendale diffusi negli anni Sessanta e Settanta prevede uno svolgimento routinario delle attività lavorative e considera negativamente il verificarsi di situazioni conflittuali, che si tentano di eliminare e combattere con tutti i mezzi a disposizione, non appena esse si manifestano.

Gli studiosi di management comprendono invece che il conflitto può essere un'opportunità di confronto e di chiarimento.

Nasce così una cultura d'impresa orientata a favorire un'atmosfera d'insicurezza psicologica produttrice di tensioni, generata dall'aver intuito la possibilità di "guardare" i conflitti in modo diverso, attraverso altri punti di vista, cercando in altre parole di trovarne il lato positivo. Tuttavia, favorire l'insorgere di situazioni conflittuali può rivelarsi alquanto dannoso. "La situazione ideale è quella in cui è presente un livello salutare di conflitto controllato e contenuto". È un approccio al conflitto innovativo, che contempla l'esistenza di un conflitto costruttivo, capace di aumentare la produttività e i profitti, e, nello stesso tempo, la soddisfazione per il lavoro delle persone. In questo caso



l'interesse deve spostarsi dalle tecniche per la risoluzione a quelle per la gestione del conflitto. La relazione tra conflitto e efficacia organizzativa può essere rappresentata come un "U" capovolta:

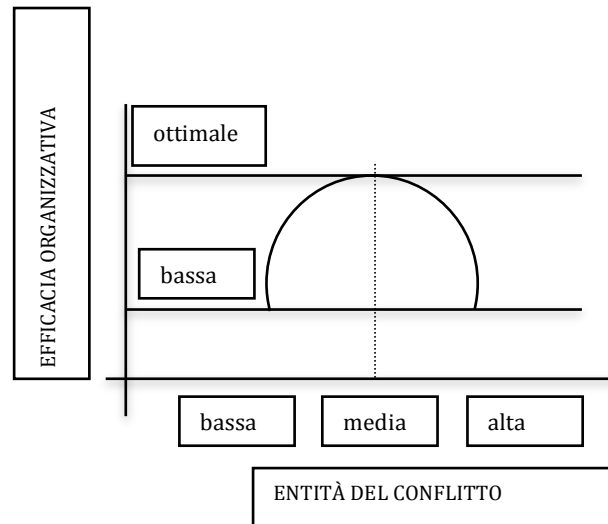


Fig.1 relazione tra conflitto ed efficacia organizzativa

In tal modo si scopre che il conflitto può avere una duplice valenza: una negativa ed una positiva. Infatti, a seconda che si ignori o meno il disaccordo, gli effetti conseguenti al suo manifestarsi possono essere, rispettivamente, svantaggiosi o vantaggiosi. In riferimento a tale considerazione, è curioso notare come in lingua cinese la parola conflitto, rappresentata graficamente dai due seguenti ideogrammi ("wej" e "ji"), assuma il duplice significato di "pericolo" e di "opportunità".

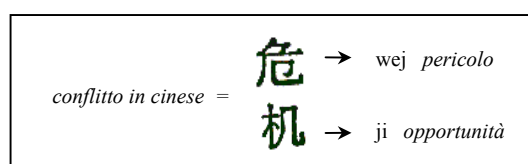


Fig.2 Il conflitto come "pericolo" ed "opportunità"

Tuttavia, prima di esaminare nel dettaglio gli effetti di un disaccordo interno ad un'impresa occorre comprendere cosa si intende e quali siano le motivazioni che possono condurre alla nascita di un conflitto organizzativo.

Diverse sono state le definizioni attribuite al termine conflitto nel corso del tempo, e si propone di seguito una sintesi di significato cui si è giunti: *il conflitto è una divergenza di opinioni che, in quanto tale, genera un'alterazione emotiva a sua volta nascente da uno scontro di vedute tra loro antitetiche.*

Il carattere dell'emotività fa percepire che non si può pensare al conflitto organizzativo come ad un contrasto sorto per motivi legati esclusivamente all'attività lavorativa svolta da singoli individui o da un gruppo all'interno dell'impresa. Le persone in quanto tali hanno costantemente bisogno di relazionarsi tra loro, ed è inevitabile che avvengano scontri causati da questioni di natura tecnico-organizzativa e socio-relazionale.

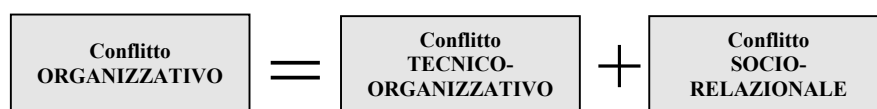


Fig. 3: La natura del conflitto organizzativo: tecnico-organizzativa e socio-relazionale

Il *conflitto tecnico-organizzativo* è legato alla struttura e/o alle procedure da seguire. In particolare, occorre che ad ogni persona siano assegnati un ruolo, un compito ed un obiettivo, nella loro definizione ed implicazione, chiari e precisi. Per evitare situazioni di disaccordo di tale natura è, inoltre, utile che chi assegna ai propri collaboratori le attività da compiere si assicuri prima di tutto di aver dato risposta alle seguenti domande: chi fa che cosa? quando ed entro quando? come? dove? che priorità hanno?

Infatti, uno dei casi più frequenti di tensione interna si manifesta quando non sono chiare le risposte ai quesiti suddetti, ossia quando viene affidato un compito ad una

persona che, però, non sa di doverlo eseguire, entro quando deve essere svolto, con quale modalità, in quale luogo ed in base a quale priorità.

Il manifestarsi del *conflitto socio-relazionale*, invece, dipende da cause legate al modo personale di rapportarsi con gli individui coi quali si lavora, trasmettendo dalla vita privata all'ambito lavorativo quei contrasti che emergono a livello individuale. Così dal punto di vista *intrapersonale*, situazioni di tensione possono nascere per:

- ragioni di insoddisfazione, ossia di ricerca di bisogni e desideri personali, che possono condurre in ambito organizzativo a tensioni dovute alla diversità di aspettative;
- motivi di incompatibilità, che portano all'inosservanza delle comuni regole di interazione, alla non corrispondenza tra ruolo ricoperto e competenze personali, e a richieste eccessive da parte dell'impresa;
- cause di insicurezza personale, che fanno sorgere rifiuto, timore e disapprovazione, creando pesanti difficoltà di integrazione col gruppo di lavoro, col quale diviene di conseguenza complicato instaurare un senso di appartenenza ed un clima di attiva partecipazione;

Nelle interazioni interne all'impresa l'ottica intrapersonale di un singolo si scontra con quella degli altri soggetti coinvolti, ed emergono ulteriori elementi di tensione di natura *interpersonale*. A tal riguardo, si possono considerare:

- *Le diversità a livello personale-caratteriale*, tra cui si possono includere l'incompatibilità di carattere, i pregiudizi, le differenze di età e di sesso, il non rispetto della privacy, la cultura e le esperienze di vita differenti, che sortiscono

in ambito organizzativo con:

- la formazione di sottogruppi
  - l'esclusione di un membro dal gruppo di appartenenza
  - la disobbedienza alle regole informali di interazione
  - l'adozione di uno stile di leadership autoritario, con a volte abuso di potere
  - una continua divergenza di opinioni e di valori
  - una continua divergenza di opinioni e di valori
- *L'uso non corretto degli elementi di comunicazione*, come il non rispetto del punto di vista altrui e l'uso errato degli atteggiamenti verbali e non verbali, che si traducono in:
- problemi di mala informazione e/o rottura delle regole di comunicazione
  - equivoci ed errori di interpretazione,
  - critiche pubbliche.
- Un aspetto da sottolineare riguarda, inoltre, i litigi sorti inizialmente per una comunicazione poco chiara o per una semplice incomprensione, ma sviluppatasi poi per una questione di relazione, cioè per il manifestarsi di aspetti incompatibili nei confronti della personalità della controparte. Oggetto della contesa sono, quindi, non più i dissensi nati dalla "cattiva comunicazione", ma quelli sorti per incompatibilità di carattere;
- *L'impatto delle emozioni*, come i sentimenti feriti, i passati risentimenti, il pessimismo e l'apatia, che possono accompagnare l'uomo in tutto ciò che fa, portando in impresa la paura di sbagliare, l'ansia di non farcela, il timore di perdere il proprio ruolo, il desiderio di rivelare una confidenza e la possibilità di escludere un membro dal gruppo;

- *Le motivazioni alla base del comportamento dei singoli soggetti, che possono essere:*
  - di tipo opportunistico, nel senso che gli individui sono orientati all'esclusiva ricerca del proprio interesse personale, molto spesso a spese degli altri, usufruendo di mezzi sleali come l'inganno, l'astuzia o la mancata rivelazione delle informazioni
  - "anormale", cioè derivante dall'eccessiva volontà di conoscere e/o non conoscere, di fare e/o non fare, non riuscendo però ad eliminare gli eccessi, ma dando luogo ad una condotta opposta all'inclinazione comune. Esempi sono la pigrizia, la superficialità, la superbia, l'invidia, l'eccessiva curiosità e zelo, l'indifferenza, la non curanza nel relazionarsi con le altre persone e l'incapacità di mettersi in discussione

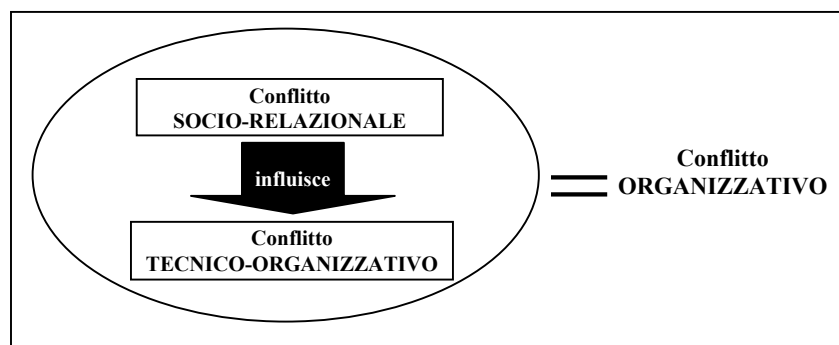
Il conflitto socio-relazionale, quindi, è causato dall'interazione di queste quattro determinanti, raffigurate in figura.



*Fig. 4: Le determinanti del conflitto socio-relazionale*

Il conflitto organizzativo, tuttavia, non può scindere la dimensione socio- relazionale da

quella tecnico-organizzativa, perché le persone che tutti i giorni lavorano a stretto contatto l'una con l'altra nel relazionarsi fanno emergere comportamenti di simpatia o di antipatia, di disponibilità o di intolleranza, di protagonismo o di emarginazione, di confronto o di scontro, atteggiamenti la cui comprensione richiede un'inclinazione personale a capire i pensieri, le conoscenze e le emozioni di se stessi e degli altri. In tal senso, è possibile affermare che i conflitti socio-relazionali influiscono continuamente su quelli tecnico-organizzativi.



*Fig. 5: Il conflitto socio-relazionale influisce su quello tecnico-organizzativo*

## **5.2 La trasformazione del conflitto organizzativo da distruttivo in costruttivo**

A livello socio-relazionale e/o tecnico-organizzativo qualsiasi conflitto genera un disequilibrio all'interno dell'impresa, definibile col termine *entropia*, la quale durante una situazione conflittuale aumenta sempre più, liberando un'energia unica, diversa da persona a persona, identificabile con i modi di dire, di fare e di porsi nei confronti della controparte, modi ai quali sono legate le emozioni che contraddistinguono la personalità del singolo.

Tale energia può essere utilizzata in modo positivo o negativo dalle controparti, dando

così luogo, rispettivamente, a conflitti costruttivi o distruttivi, i quali produrranno a loro volta effetti vantaggiosi o svantaggiosi.

Di seguito si considerano singolarmente, ponendo prima l'accento sui disaccordi costruttivi e poi su quelli distruttivi.

La diretta esplosione in una situazione conflittuale dipende molto da cause che, se esplicite ed evidenti, conducono immediatamente ad un litigio, con la conseguente possibilità di sanare subito quanto accaduto.

Tale eventualità dipende in primo luogo dalle controparti che, nel porsi in discussione, cercano di assumere un rapporto di trasparenza, fiducia, rispetto e franchezza reciproca al fine di appianare le divergenze e ripristinare così un buon clima organizzativo.

In secondo luogo l'impresa stessa deve, attraverso la diffusione di una cultura interna aperta:

- Concedere alle persone la possibilità di esprimere le proprie idee;
- Far capire che non si viene giudicati in caso di errore, ma solo criticati costruttivamente;
- Consentire una comunicazione aperta ed un ascolto attivo e partecipe, in modo tale che i dubbi e le questioni irrisolte possano trovare la mancata soluzione, permettendo così di lavorare in una condizione di benessere interiore e di serena collaborazione;

In letteratura tale tipo di disaccordo è identificato col *conflitto costruttivo*, così definito proprio per gli effetti di natura positiva che emergono a seguito dell'avvenuta comprensione da parte dei contendenti di dover affrontare insieme le incomprensioni, cercando di soddisfare i bisogni e le esigenze individuali di entrambi, senza inveire ed

aggredire (anche se solo verbalmente) l'altra persona per quello che dice e/o per come lo dice.

Affrontando e gestendo in modo aperto tali situazioni, il contrasto diviene produttivo e portatore di soluzioni creative, determinando a livello:

- *Della singola persona*, un aumento di autostima, una spinta verso una maggiore creatività ed innovazione e la possibilità di dar sfogo alle emozioni trattenute (ansia e tensione), che consentono di liberare le energie negative accumulate;
- *Relazionale*, il rafforzamento dei rapporti di lavoro, avendo le parti in contrasto colmato la differenza di punti di vista che hanno dato origine ai dissapori, il miglioramento della comunicazione resa più aperta ed autentica e l'accrescimento della collaborazione e della fiducia, in quanto, nel momento in cui un conflitto viene risolto, le persone si fideranno maggiormente l'una dell'altra in futuro;
- *Organizzativo*, una condivisione più aperta di obiettivi e valori aziendali, un utilizzo migliore delle conoscenze e delle competenze individuali e collettive, una maggiore flessibilità della capacità di adattamento ed un aumento della produttività dell'impresa.

È fondamentale notare che con la nascita e la risoluzione di conflitti costruttivi si fanno crescere le persone, le quali imparano da quanto avvenuto e sono in grado di mettere in pratica quanto acquisito in caso di situazioni simili future.

Inoltre, non bisogna sottovalutare che gli effetti positivi non emergono solo al termine della situazione conflittuale, come conseguenza della risoluzione positiva del disaccordo, ma anche durante la manifestazione del conflitto stesso. Ad esempio, le persone hanno



la possibilità di confrontarsi, parlarsi e spiegarsi, di uscire da situazioni di chiusura mentale e freddezza alle quali si giunge durante le avversità, di capire gli eventuali errori commessi e di poter riparare i torti fatti o riflettere su quelli subiti, per giungere poi ad un chiarimento.

In tal senso, quindi, è opportuno valutare le conseguenze positive non solo al termine del conflitto, come risultato dell'intero processo, ma anche quelle che già avvengono durante il processo medesimo.

Più complicato si presenta, invece, il caso di un conflitto sopito nel tempo, ossia di un disaccordo maturato per cause rimaste nascoste e latenti, le quali divengono visibili nel momento in cui le parti prendono una posizione. Si parla allora di *conflitto distruttivo*, proprio per evidenziare gli svantaggiosi effetti generati.

Non di rado capita che a far scoppiare la tensione sia una banalità, ossia un fatto (o un atteggiamento) di scarsa rilevanza rispetto al vero oggetto del disaccordo, emersa per casualità ed identificabile con "la classica goccia che ha fatto traboccare il vaso". Estremamente rilevanti diventano, quindi, la sfera caratteriale e quella emozionale di cui si è parlato in precedenza, che rendono sempre più intensa la divergenza, il senso di frustrazione, la rabbia, la voglia di sfida e il desiderio di voler pareggiare i conti. In tal modo è possibile innescare le cosiddette spirali del conflitto, legate al fatto di non voler essere sopraffatti dalla controparte, ma alimentare il desiderio di rispondere con gli stessi mezzi utilizzati dall'avversario: l'istigazione richiede un'altra più pungente istigazione, la provocazione richiama altra più pesante provocazione, e così via.

In tal caso si deteriora l'atmosfera favorevole al lavoro, comportando a livello:

- *Della singola persona*, gravi ripercussioni, quali l'alterazione del benessere psicofisico, la perdita di sicurezza, il calo dell'autostima, e molto spesso

l'esternarsi di forme intense di stress;

- *Relazionale*, il non voler avere rapporti lavorativi con gli altri litiganti, per cui si cerca di troncare quanto prima le relazioni organizzative avviate;
- *Organizzativo*, il rallentamento del processo decisionale e la riduzione della performance, essendo l'impegno, la determinazione e l'energia profusa dalle persone che lavorano in e per essa logorate dal conflitto. Di conseguenza si verifica un incremento dei costi ed una diminuzione dei benefici. Molto spesso, infatti, pur di poter sopraffare la controparte non ci si dedica pienamente al lavoro, ma ci si vincola all'idea di dover trovare la controffensiva adeguata, generando a volte comportamenti irresponsabili. Inoltre, è possibile che i rischi per la sicurezza sul posto di lavoro aumentino;

Per la sua capacità di intensificarsi notevolmente col passare del tempo e di risolversi solo in momenti successivi è possibile costruire un modello, simile al trend del ciclo di vita, per spiegare la dinamica di *escalation* del conflitto.

Sulla base di quanto esposto in merito al conflitto distruttivo e costruttivo sono state individuate le seguenti fasi:

- *Avvio*: il conflitto serpeggia all'interno dell'organizzazione ad uno stadio iniziale;
- *Sviluppo*: il disaccordo si intensifica sempre più e si incrementa per le continue e ripetute motivazioni di scontro formulate dalle controparti e da chi cerca di fomentare le ostilità, crescendo esponenzialmente;
- *Esplosione*: è il momento in cui si manifesta visibilmente la discordia sottaciuta o volutamente trattenuta e rappresentata in figura tramite un trend a punta, volto a sottolineare come in tale momento sia maggiore l'intensità delle avversità, che

avvengono senza preavvisi e velocemente;

- Eventuale *accomodamento*: dopo aver chiarito le diverse posizioni si cerca di raggiungere un accordo e di appianare le divergenze emerse.

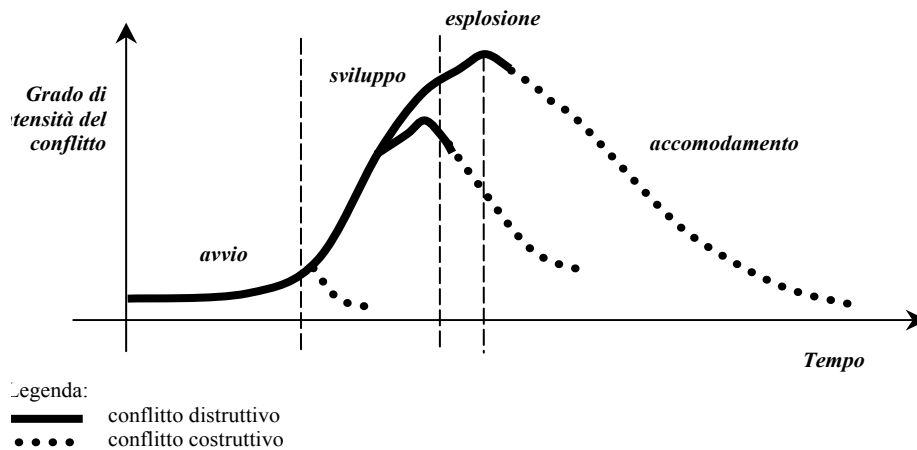


Fig. 6: Il ciclo di trasformazione del conflitto da distruttivo a costruttivo

Il modello proposto merita alcune osservazioni:

1. All'interno di ogni tipologia di organizzazione esiste un livello minimale di conflitto insito tra le persone che partecipano all'attività d'impresa. Per tale motivo nella figura la linea indicante il conflitto distruttivo non parte dall'origine degli assi, ma da un grado poco più alto;
2. In qualsiasi momento delle fasi individuate il conflitto distruttivo si può trasformare in costruttivo, passando così alla fase di accomodamento;
3. Una volta raggiunta la fase di accomodamento non è da escludere che il conflitto riemerga. Infatti, nei casi di risoluzione parziale o di soluzione raggiunta in modo mediocre, è pensabile che un episodio conflittuale possa riaffiorare con un'intensità anche maggiore, comportando effetti ancor più gravi;

4. Definire con esattezza il momento di passaggio da una fase all'altra non è ovviamente semplice. Quanto raffigurato serve da esemplificazione teorica, ma nella realtà è difficile capire in quale fase del processo conflittuale ci si trovi. A complicare la comprensione della situazione è la comparsa di molti aspetti compresi nelle sfere in precedenza esaminati, soprattutto di tipo interpersonale ed in particolare emozionale.

### **5.3 Il ruolo manageriale nell'armonizzazione del conflitto organizzativo**

Da quanto emerso finora è evidente l'improbabilità di trovare un'organizzazione scevra da situazioni conflittuali. Una completa collaborazione e cooperazione non è assolutamente riscontrabile all'interno delle varie realtà aziendali, ed è impensabile ricercarla nel medio lungo termine.

La concordia, la collaborazione e l'armonia sono alcuni dei requisiti in grado di rendere maggiore il livello di socializzazione tra le persone, ma esse sono talvolta disturbate da discordia, competizione e disarmonia. Nella configurazione del reale modello organizzativo, infatti, un'informazione distorta o incompleta, una differenza di obiettivi, un pregiudizio, un abuso di autorità, un equivoco o un errore di interpretazione sono solo alcune delle fonti generatrici di conflitto.

La realtà aziendale non è, quindi, assoggettabile all'antico concetto di *armonia*, intesa come equilibrio, perfezione, indulgenza e comprensione assoluta, ma è identificabile con la definizione di "*conveniente accordo di più parti*", ossia con la capacità di stabilire una comune intesa, dato che l'assenso necessariamente non prevede un accordo al 100%. Infatti, il consenso non è sinonimo di unanimità, ma nasce perché le persone sono tra loro in conflitto, per cui non sono tutte tra loro concordi. Ad esempio all'interno di una

squadra tutti devono poter esprimere ciò che pensano, anche se ciò non significa che le idee e le opinioni proposte debbano essere corrisposte da chiunque, ma occorre che ognuno sia concorde nel raggiungere insieme uno scopo, ottenendo reciproca soddisfazione.

Nell'affermare che ogni impresa può tendere all'armonia occorre esaminare il modo con cui poterla raggiungere, ossia il *processo di armonizzazione*, che consente di trasformare il conflitto organizzativo da distruttivo in costruttivo.

Partendo dalla nascita di un conflitto è indispensabile comprendere che ogni contrasto è caratterizzato sempre da reazioni emotive, le quali sono innescate da persone che agiscono in modo impulsivo e diretto perché spinte da eccessiva emotività ed animosità. Le emozioni, in effetti, sono difficili da controllare essendo comprese nella parte irrazionale dell'essere umano. Esse intervengono improvvisamente ed impediscono una valutazione logica e razionale del manifestarsi dei fatti.

Nel caso in cui le emozioni non lascino spazio alla razionalità, ma si intensifichino ulteriormente, si può cadere nella *disarmonizzazione*, ossia in quel processo che porta alla rottura del rapporto tra le persone in conflitto. In tal modo, quindi, il disaccordo è, e rimane, distruttivo, e produce gli effetti negativi in precedenza illustrati.

Per giungere all'*armonizzazione* è importante che l'individuo porti le emozioni ad evolvere in razionalità, comportandosi in modo trasparente e franco, non affrettato ed irriflessivo, rispettando le decisioni altrui e facendo capire le proprie intenzioni ed argomentazioni. Occorre riconoscere le proprie ed altrui emozioni, facendo in modo che le parti in conflitto si distacchino da quanto accaduto, cercando di capire l'importanza di:

1. Analizzare l'argomento o il loro comportamento, e non la persona;
2. Non far pesare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione;

3. Non far sentire inferiore o svalutare il proprio interlocutore;
4. Fare uso dell'intelligenza, mettendo da parte la presunzione, il desiderio di aggressione e l'emotività;

Nel percorrere tale processo le emozioni possono essere controllate dalle singole persone coinvolte nel conflitto o richiedere l'ingresso di un terzo estraneo alla tensione.

Nel primo caso le azioni che i contendenti devono attuare riguardano la comprensione dei motivi che hanno portato alla nascita del conflitto, e interessano la possibilità di risolvere la questione nel miglior modo possibile con l'ottenimento da parte di entrambi gli individui della posizione *win-win*.

Nel caso in cui, invece, gli avversari desiderino essere aiutati nella ricerca della soluzione, e quindi accettino l'entrata del terzo ponendosi dal canto loro con atteggiamento attivo e risolutivo, occorre che la persona non direttamente implicata nella situazione conflittuale cerchi di:

- Percepire i segnali rivelatori del conflitto,
- Comprendere i motivi che hanno portato alla nascita del disaccordo,
- Intervenire,
- Riflettere sul modo con cui ha armonizzato la situazione e capire se la sua azione è servita a riequilibrare o meno l'accaduto, monitorando il comportamento di coloro che erano in contrasto.

Nel rivolgersi al terzo un ruolo fondamentale è assunto dalla fiducia che questi deve saper ispirare. Occorre, tuttavia, premettere che essa di per sé non nasce dal nulla, anche se "un minimo di fiducia esiste in ogni relazione", ma può derivare da atteggiamenti

specifici, quali:

- Un modo di fare schietto, onesto, equo, coerente ed oggettivo;
- Una capacità di parlare chiaramente, senza “giochi e giri di parole”;
- Comportandosi in base a valori e usi in sintonia, o simili a quelli della persona in conflitto, o magari atteggiandosi in modo idealmente corretto, volendo quasi assomigliargli;

All'interno dell'impresa il ruolo del terzo può essere assunto da un responsabile posto alla guida di un team o di un gruppo di lavoro, da un manager o da un leader, i quali non devono assumere un comportamento rigido e chiuso, ma aperto e flessibile, attivo e risoluto, rigoroso e il più possibile imparziale, tale da permettere a chi ha qualcosa da dire di poterlo fare.

Sia nel caso in cui le singole parti agiscano da sole per armonizzare il conflitto sia che vengano aiutate da un terzo, il disaccordo si trasforma da distruttivo in costruttivo e produce gli effetti positivi

## **5.4 Azioni del management estraneo al conflitto**

### *1. Percepire i segnali*

Per percepire i segnali è indispensabile, innanzitutto, che il terzo comprenda se c'è o meno in atto un conflitto e, successivamente, cerchi di capire quali sono state le motivazioni che l'hanno originato. Per fare ciò occorre captare i *segnali* premonitori di eventuali situazioni di contrasto, ponendo particolare attenzione a quelli deboli, identificabili in primo luogo con gli elementi tipici del sistema verbale, come parole, frasi,

discorsi e tono della voce, che consentono di avvertire le lamentele, le situazioni di disagio, i focolai di contestazioni e di reclami, ed in secondo luogo con gli elementi del sistema non verbale. In tal senso, quindi diviene importante alimentare il flusso di comunicazioni da parte di tutti i componenti dell'impresa, proprio al fine di non trovarsi in difficoltà nel cogliere alcuni messaggi, che sempre non sono espliciti ed evidenti. Se le relazioni con i collaboratori sono carenti o sporadiche il manager non può imparare a conoscerli e di conseguenza percepire se all'interno dell'organizzazione serpeggiano o meno i sintomi di eventuali disaccordi.. È perciò indispensabile che il management riesca a prestare un alto *livello di attenzione*, definibile come la capacità di avvertire quanto avviene intorno, ossia nella realtà nella quale egli si muove e con la quale continuamente interagisce.

Diversi però possono essere i motivi che conducono ad uno stato di distrazione intenzionale o forzata. I *freni all'attenzione* possono essere, ad esempio, dettati da:

- I troppi impegni,
- La mala gestione delle priorità,
- Le eccessive responsabilità,
- La cattiva fretta nell'eseguire le proprie mansioni,
- I cambiamenti che intervengono di continuo nell'attività lavorativa,
- Il lavorare in spazi di grandi dimensioni, per cui è facile non riuscire a vedere
- Cosa accade nei vari posti di lavoro,
- Il rumore e il movimento che le persone creano all'interno dell'impresa: l'essere
- Continuamente disturbati dai propri collaboratori, dal telefono che squilla, l'agire in uffici affollati, in cui il modus operandi di ciascuno può sviare dalle attività svolte coloro che sono costretti a stare in uno stesso luogo,
- Alcuni motivi personali, quali i pensieri, le preoccupazioni, le paure, le ansie, i



fatti e le storie propri della vita quotidiana extralavoro.

Non tutti questi elementi agiscono contemporaneamente, ma non è improbabile che più di uno si manifesti nello stesso momento.

## *2. Comprendere le cause*

Solo in seguito si possono ricercare le cause del conflitto, che come dimostrato in precedenza non riguardano solamente il proprio lavoro, ma possono riferirsi anche a fattori personali. Durante il processo di armonizzazione sarà utile rammentare alle parti in tensione le seguenti domande:

- Qual è l'oggetto della controversia?
- Quali sono gli obiettivi e i bisogni individuali?
- Cosa si vuole ottenere dal litigio?

Comportarsi in tal modo consente al terzo estraneo al conflitto di mantenere una posizione neutrale e di far rimanere ancorati ai fatti i litiganti, i quali a volte sono portati per indole a rivangare fatti o eventi esterni alla disputa, dialogando su argomentazioni non focalizzate e creando, di conseguenza, problemi all'apparenza insormontabili.

## *3. Intervenire nel conflitto*

A questo punto il terzo può decidere se entrare in azione immediatamente oppure lasciare le controparti discutere tra loro per un altro po' di tempo. Prima o poi, comunque, se si vuole che la situazione giunga ad una risoluzione, dovrà intervenire nella contesa e le azioni che può attuare consistono in un'efficace comunicazione aperta, e in un ascolto attivo e partecipe, le quali sono tra loro strettamente correlate, in quanto l'una implica l'altra e viceversa.

Per quanto riguarda il primo punto occorre *comunicare* con le persone in conflitto e

nello stesso tempo riuscir a far comunicare loro stesse.

Di seguito si propongono alcune condotte chiave da porre in essere al fine di attuare una comunicazione aperta, la quale deve interessare in primis il terzo non direttamente coinvolto nel conflitto, ma anche i contendenti stessi:

- Dialogare in modo chiaro e preciso e far così percepire il contenuto del messaggio espresso anche a colui che lo deve ricevere, sforzarsi al massimo per comprendere le parti o la controparte, rispettando le diversità;
- Riuscire a farsi capire, scegliendo il faccia a faccia;
- Adattare il messaggio al livello degli interlocutori, non utilizzando linguaggi ricercati e/o non accessibili alla controparte;
- Effettuare comunicazioni brevi, purché non ci si accorga che tale metodo impedisce agli interlocutori di esprimersi in modo aperto e compiuto;
- Avere fiducia nei confronti dell'interlocutore, perché altrimenti si rischia di comunicare solo sulla base di pregiudizi;
- Se si vuole comprendere quel che un altro sta dicendo, si deve assumere che abbia ragione e chiedergli di essere aiutati a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva;

Nello stesso tempo si devono anche *ascoltare* e portare gli uni e gli altri ad un ascolto reciproco, finalizzato alla comprensione e all'attenzione delle parti.

Molto spesso comunicare nasce naturale, ma ben più difficile è condurre le persone ad ascoltarsi a vicenda. Inoltre, se una sola delle parti decide di comportarsi in tal senso il conflitto non giunge immediatamente alla risoluzione, perché occorre che entrambe ne facciano uso.

Per attuare un *ascolto attivo e partecipe* può essere utile:

- Ascoltare il contenuto di quanto detto, cioè non giudicarlo o commentarlo esprimendo conclusioni affrettate e prive di significato, le quali inaspriscono ancor più le ostilità;
- Utilizzare la comunicazione non verbale per comprendere il messaggio, e non reagire emotivamente durante la sua trasmissione;
- Saper controllare le proprie modalità di reazione emotive e mentali;
- Imparare a non interrompere i discorsi della controparte, almeno fino a che si ascolta, e soprattutto non inveire contro di essa;
- Tentare di adottare un comportamento neutrale, con cui non far trasparire né le proprie opinioni né le preferenze né le avversioni personali;
- Comprendere che quel che si vede dipende dal proprio punto di vista, per cui per riuscire a vedere il proprio punto di vista si deve cambiare punto di vista;

Apprendere tali atteggiamenti può essere facile, mentre ben più difficile è attuarli nel momento in cui esplode un conflitto.

#### 4. *Monitorare la situazione*

Dopo esser riusciti ad eliminare il disaccordo, trasformando il conflitto da distruttivo in costruttivo, il terzo non dovrà pensare di aver terminato il proprio compito, perché è possibile che le parti prima in tensione tornino a scontrarsi. Quando si perviene, infatti, ad una decisione non è detto che il disaccordo sia completamente risolto, perché gli uomini non vivono in un ambiente statico, ma in una realtà dinamica e pertanto sempre in movimento. Con una soluzione si può giungere ad una temporanea e relativa stabilità,

in quanto la sua durata dipende dalla soluzione trovata e da fattori esterni che sono largamente imprevedibili. Come ogni sistema vivente una nuova situazione può già contenere i germi di una tensione futura.

## **6. Ruolo del management infermieristico nella gestione dei conflitti**

L'attenzione al benessere organizzativo e quella verso un'ottimale gestione delle situazioni conflittuali sono strettamente legate infatti gestire i conflitti in modo efficiente ed efficace porta ad un miglioramento della qualità, della sicurezza del paziente, migliora il morale del personale, limitando lo stress lavoro correlato.

La dirigenza infermieristica deve affrontare questa sfida attentamente perché coinvolge rapporti di lavoro che sono fondamentali per il buon funzionamento dell'organizzazione come quelli tra personale infermieristico e gli altri membri del team sanitario interdisciplinare che deve collaborare nella gestione delle responsabilità e dei ruoli che spesso si sovrappongono. Per gestire e risolvere situazioni di conflitto, il dirigente infermieristico deve avere specifiche competenze.

L'efficace gestione e risoluzione di un conflitto richiede una comunicazione chiara e un buon livello di comprensione delle situazioni di disaccordo.

La risoluzione dei conflitti è un elemento essenziale in un ambiente di lavoro sano, perché la mancanza di comunicazione e di collaborazione può portare a un aumento degli errori sui pazienti, come affermato anche dall'Associazione Americana degli Infermieri di area critica.

Tuttavia, nonostante sia universalmente riconosciuta l'importanza di un'ottimale gestione dei conflitti al fine di fornire un'assistenza sicura e di qualità ai pazienti, i rapporti di conflitto sul posto di lavoro continuano ad essere un importante punto di debolezza nell'organizzazione di molte unità operative.

I coordinatori infermieristici hanno bisogno di valutare in che modo viene affrontato il conflitto, nel tentativo di sviluppare o implementare la formazione alla gestione e alla prevenzione dei conflitti.

I conflitti sul posto di lavoro, in ambiente sanitario, tendono ad essere molto più complicati perché spesso coinvolgono complesse relazioni che si basano sulle emozioni. Inoltre, il conflitto può comprendere dimensioni sostanziali, procedurali e psicologiche alle quali i protagonisti del conflitto stesso rispondono sulla base della loro percezione di quella particolare situazione. Comprendere i tipi di conflitti che ogni infermiere incontra comunemente e il modo in cui vi risponde è un elemento importante per individuare strategie efficaci per la gestione dei conflitti in ambito sanitario.

### **6.1 Strategie di gestione dei conflitti**

Gli stili di gestione dei conflitti sono complessi e anche se possiamo usare uno stile più di altri, lo stile che usiamo dipende dalla situazione e dai soggetti coinvolti. All'interno di un'organizzazione si possono individuare 3 dimensioni indipendenti di possibile conflitto: intrapersonale, intragruppo e intergruppo, inoltre sono stati identificati cinque stili di gestione dei conflitti interpersonali: dominazione, sottomissione, evitamento, compromesso, e integrazione.

Diversi studiosi di gestione dei conflitti sono in accordo sull'affermare che gli individui mostrano diversi stili di gestione dei conflitti interpersonali nel caso in cui questi si sviluppino con i parigrado, con i superiori o con i subordinati e che lo stile di gestione del conflitto non è determinato unicamente dall'indole di un individuo, ma può cambiare a seconda delle situazioni.

**Il conflitto intrapersonale** si origina generalmente dal contrasto tra le richieste dell'organizzazione di lavoro e le caratteristiche personali e culturali del lavoratore. Questo tipo di conflitto, definito anche conflitto intraindividuale, sorge quando ad un individuo viene richiesto di svolgere alcuni compiti, attività o ruoli che non corrispondono alle sue competenze, scopi o valori.

Questo tipo di conflitto si manifesta solitamente con una diminuzione della motivazione al lavoro e con i sintomi tipici dell'aumento del turn over, dell'assenteismo, fino anche all'aumento dei disturbi di origine psicosomatica nei membri dell'organizzazione.

**Il conflitto intragruppo** è il conflitto che si origina tra i membri di un gruppo o tra due o più sottogruppi all'interno di un gruppo. Un tale conflitto può sorgere come risultato di disaccordi o incoerenze tra alcuni o tutti i membri di un gruppo e il suo o i suoi leader a proposito degli obiettivi, delle funzioni e delle attività del gruppo.

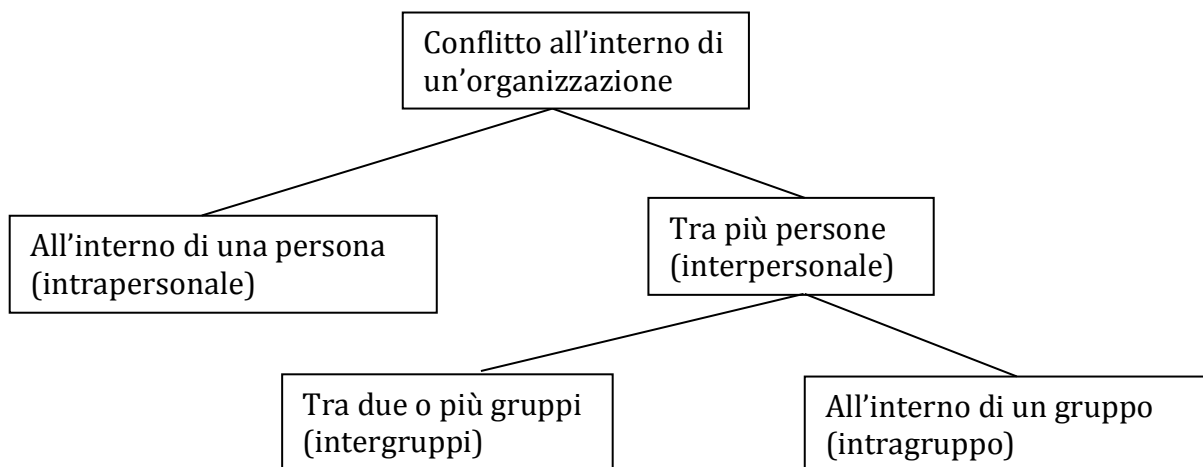
I principali fattori che causano il conflitto infragruppo sono i seguenti:

- *Stile di leadership*: alcuni autori indicano come consigliabile per la prevenzione e la gestione delle situazioni conflittuali uno stile che coniughi un alto interesse per la produzione con un alto interesse per le persone; uno stile non autoritario, ma che sia soprattutto di supporto ai processi di presa di decisioni del gruppo, nonché teso a favorire la comunicazione all'interno del gruppo stesso;
- *Struttura del compito*: esistono maggiori probabilità di conflitto fra superiore e subordinato quando il compito risulta complesso, piuttosto che semplice e preordinato;
- *Composizione e dimensioni del gruppo*: i gruppi maggiormente omogenei per atteggiamenti, valori, interessi, stili interpersonali risultano in misura minore affetti da conflitti infragruppo. Inoltre nei gruppi più grandi ci sono maggiori

probabilità che si formino dei sottogruppi con obiettivi a volte contrastanti con quelli del gruppo nel suo insieme;

**Il conflitto intergruppo** si riferisce invece a disaccordi o incoerenze tra i membri (o i loro rappresentanti o leader) di due o più gruppi. I conflitti tra operai e impiegati, tra persone in posizione di line e staff, tra la direzione e gli uffici operativi sono esempio di questo tipo di conflitto.

Possiamo riassumere con questo schema i conflitti che possono svilupparsi all'interno delle organizzazioni:

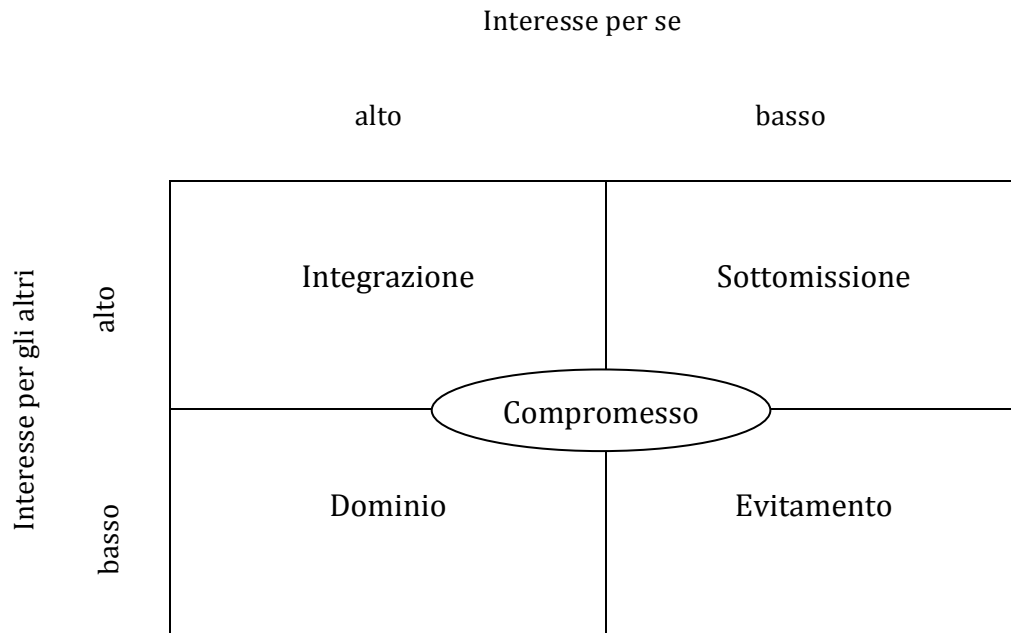


*Fig.7 : Classificazione dei conflitti all'interno delle organizzazioni basata sul tipo di fonte*

A livello interpersonale ci sono vari stili o modalità di comportamento con i quali vengono affrontati i conflitti. Blake e Mouton (1964) presentano per primi uno schema concettuale che classifica i modi di affrontare i conflitti in cinque tipi: costrizione, tirarsi indietro, appianamento, compromesso, soluzione del problema. Il suddetto schema fu poi riveduto da Thomas nel 1976 che differenziò gli stili per affrontare il conflitto in due



dimensioni basilari: interesse per se e interesse per gli altri. Tale modello potrebbe essere schematizzato così:



*Fig.8: Modello delle modalità di gestione del conflitto interpersonale*

Le cinque scale che riguardano conflitti interpersonali con il capo, i subordinati e i parigrado sono descritte qui di seguito:

- *Integrazione:* questo stile di gestione del conflitto implica lo scambio di informazioni e l'esame delle differenze tra le diverse posizioni al fine di raggiungere una soluzione accettabile da entrambe le parti. È associato alla risoluzione di un problema che può portare a soluzioni originali.
- *Sottomissione:* questo stile tenta di minimizzare le differenze ed evidenziare ciò che vi è in comune per soddisfare l'interesse dell'altra parte. Una persona sottomessa trascura i suoi interessi per soddisfare quelli dell'altra parte;

- *Dominio*: questo stile è caratterizzato dalla presenza di una dinamica del tipo vincitore-vinto e/o dalla presenza di un comportamento tendente a conquistare la posizione di un altro. Una persona che domina o che compete usa qualsiasi mezzo per vincere o per raggiungere il proprio obiettivo e, di conseguenza, spesso ignora i bisogni e le aspettative della controparte;
- *Evitamento*: questa modalità è associata a situazioni di abbandono del conflitto e/o a situazioni in cui si rifugge dalle responsabilità attraverso meccanismi di estraneazione. Può assumere la forma di un posticipare il problema o semplicemente di un allontanamento da una situazione minacciosa o ansiogena. Una persona che evita fallisce sia nel soddisfare i propri interessi, sia nel soddisfare quelli della controparte;
- *Compromesso*: questa modalità di gestione del conflitto tende a ritrovare delle intermediazioni tra l'interesse per se e quello per gli altri. Ciò implica la condivisione, laddove entrambe le parti sacrificano qualcosa per prendere una decisione mutualmente accettabile; inoltre può comportare l'eliminazione delle differenze, lo scambio di concessioni o la ricerca di una posizione intermedia;

## **7. Un modello per l'individuazione e la misura dei conflitti**

Al fine di analizzare lo stato di conflitto presente in un'unità operativa di un'azienda Sanitaria della Regione Toscana, e per valutare le modalità con cui i membri dell'organizzazione gestiscono le situazioni conflittuali lavorative siano esse rivolte verso i superiori, i colleghi ed i collaboratori, sono stati somministrati, nel rispetto dell'anonimato due questionari ad un campione di 40 persone adulte, 18 uomini e 22 donne con un'età media intorno ai 40 anni, con un'anzianità di servizio nel 80% dei soggetti tra i 10 e i 15 anni e nel restante 20% oltre i 15 anni.

Fra queste persone 12 sono medici e 28 sono infermieri, tutti appartenenti all'unità operativa presa in esame. Al fine di rispettare il loro anonimato, la coordinatrice e il direttore dell'unità operativa sono stati esclusi dalla somministrazione del questionario, per cui si sono valutati soltanto i conflitti fra pari grado e non quelli fra superiori e sottoposti. I gruppi di lavoro presi in esame sono stati il "gruppo infermieri" e il "gruppo medici" valutando quindi i conflitti esistenti all'interno dei due gruppi e fra un gruppo e l'altro. I questionari utilizzati per le mie interviste sono i test ROCI, i quali risultano raccomandati in particolar modo nella rilevazione dell'entità del conflitto in ambito organizzativo e nell'individuazione delle vie da seguire per rendere il conflitto stesso quanto meno non disfunzionale o addirittura funzionale ai risultati che l'organizzazione persegue. L'intento di questi strumenti è dunque quello di fornire una risposta al problema della diagnosi del conflitto all'interno delle organizzazioni. Vogliono, inoltre, essere strumenti in grado di sondare un aspetto particolare della diagnosi del conflitto, quello relativo alle modalità con cui i membri dell'organizzazione gestiscono le

situazioni conflittuali lavorative siano esse rivolte verso i superiori, i colleghi ed i collaboratori. I test *ROCI* sono due prove differenti:

- Il *Rahim Organizational Conflict Inventory-I (ROCI-I)* è stato creato per misurare tre dimensioni indipendenti di possibile conflitto all'interno delle organizzazioni: *Intrapersonale (IP)*, *Intragruppo (IG)* e *Intergruppo (NG)*. I tre tipi di conflitto sono misurati rispettivamente attraverso sette, otto e sei affermazioni selezionate sulla base di analisi fattoriali e analisi degli item. Ad un punteggio più elevato corrisponde una maggiore entità di conflitto.
- Il *Rahim Organizational Conflict InventoryII (ROCI-II)* è invece stato ideato per misurare cinque dimensioni indipendenti che rappresentano altrettanti modi di affrontare il conflitto interpersonale: *Integrazione (IN)*, *Sottomissione (SO)*, *Dominio (DO)*, *Evitamento (EV)* e *Compromesso (CO)*. Queste modalità sono misurate rispettivamente da sette, sei, cinque, sei e quattro affermazioni selezionate sulla base di ripetute analisi fattoriali. Quanto più il punteggio sarà elevato, tanto maggiore sarà l'entità con cui viene utilizzata quella particolare modalità di gestione del conflitto. I membri di un'organizzazione rispondono ad ogni affermazione su una scala Likert a cinque punti. Una scala di Likert è rappresentata da una frase rispetto alla quale l'intervistato dichiara l'intensità del proprio accordo o disaccordo e dove i 5 punti sono individuabili in 5 affermazioni:
  1. Totalmente in disaccordo
  2. Parzialmente in disaccordo
  3. Indeciso
  4. Parzialmente d'accordo
  5. Totalmente d'accordo

I due questionari possono essere autosomministrati e devono essere compilati individualmente.

È previsto che si possa non rispondere ad alcune domande, ma i soggetti intervistati dovrebbero essere incoraggiati a non lasciar alcun item senza risposta. Non ci dovrebbe essere una spiegazione degli obiettivi dei questionari prima che vengano compilati. Nel questionario ROCI I gli item finali sono 21, mentre nel questionario ROCI II sono 28.

Esempi di item del questionario ROCI I sono:

- C'è identità fra i miei bisogni e quelli dell'organizzazione
- Se accettassi un lavoro in un'altra azienda, mi piacerebbe svolgere gli stessi compiti che svolgo adesso
- Ci sono differenze di opinioni fra i membri del mio gruppo
- Ci sono conflitti fra sottogruppi all'interno del mio gruppo
- Le mie capacità sono utilizzate appieno nel lavoro che svolgo

Mentre esempi di item del questionario ROCI II sono:

- Generalmente provo a soddisfare le necessità dei miei pari grado
- Provo a trovare una via di mezzo per superare le situazioni di impasse
- Uso la mia esperienza per prendere una decisione a mio favore
- Collaboro con i miei pari grado per giungere ad una decisione accettabile per entrambi
- Provo a "tenere per me" il disaccordo con i miei pari grado per evitare attriti

Anche se non vi è un limite di tempo prefissato, in genere per la compilazione occorrono circa 6 minuti per il *ROCI-I* e 8 per il *ROCI-II*.

Il materiale comprende un questionario per il *ROCI-I* e uno per il *ROCI-II* e le relative griglie di correzione dell'edizione.

### 7.1 Elaborazione dei risultati

Al fine di calcolare i punteggi grezzi totali delle scale *ROCI I* e *ROCI II* bisogna sommare i valori riportati da ogni soggetto negli item di ogni dimensione e dividere tale valore per il numero delle risposte fornite nella specifica scala. Il punteggio grezzo viene poi trasformato in percentile.

Il rango percentile di un punteggio grezzo esprime le frequenze percentuali dei soggetti che nella distribuzione normativa hanno un valore uguale o inferiore al punteggio dato. Il punteggio percentile di un soggetto dà quindi un'indicazione circa la sua posizione relativa espressa su una scala da 1 a 100, la quale viene comparata con quella dei membri del gruppo normativo consultando l'apposita tabella di conversione dei punteggi *ROCI*:

Infermieri	Conflitto intrapersonale	Conflitto intragruppo	Conflitto intergruppo
1	22	28	15
2	30	30	18
3	20	37	22
4	33	26	13

5	24	15	26
6	14	20	28
7	18	34	10
8	17	29	13
9	25	24	19
10	28	18	22
11	12	33	17
12	19	26	26
13	15	24	24
14	29	17	21
15	23	25	13
16	31	21	15
17	26	19	19
18	18	32	24
19	30	30	22
20	22	17	20
21	25	27	23
22	19	21	19
23	16	19	26
24	19	30	27
25	30	19	21
26	33	20	24
27	24	23	12
28	28	31	14

Media	23,2	24,8	19,8
Valore di risposta medio	3,32	3,1	3,3
Valore in percentile	59%	42%	72%

*Tabella 1: Risposte al test ROCI I da parte del “gruppo infermieri”*

Dalla lettura di questa tabella si evince che:

- Il 59% degli infermieri dell’unità operativa presa in esame ritiene di stare svolgendo compiti o ruoli che non corrispondono alle proprie competenze, interessi, scopi e valori;
- Il 42% ritiene che ci siano di disaccordi o incoerenze tra alcuni o tutti i membri del gruppo a proposito degli obiettivi, delle funzione e delle attività del gruppo;
- Il 72% ritiene che ci siano disaccordi o incoerenze tra i membri del “gruppo infermieri” e i membri del “gruppo medici”;

Medici	Conflitto intrapersonale	Conflitto intragruppo	Conflitto intergruppo
1	15	26	12
2	22	29	15
3	15	32	11
4	13	25	20



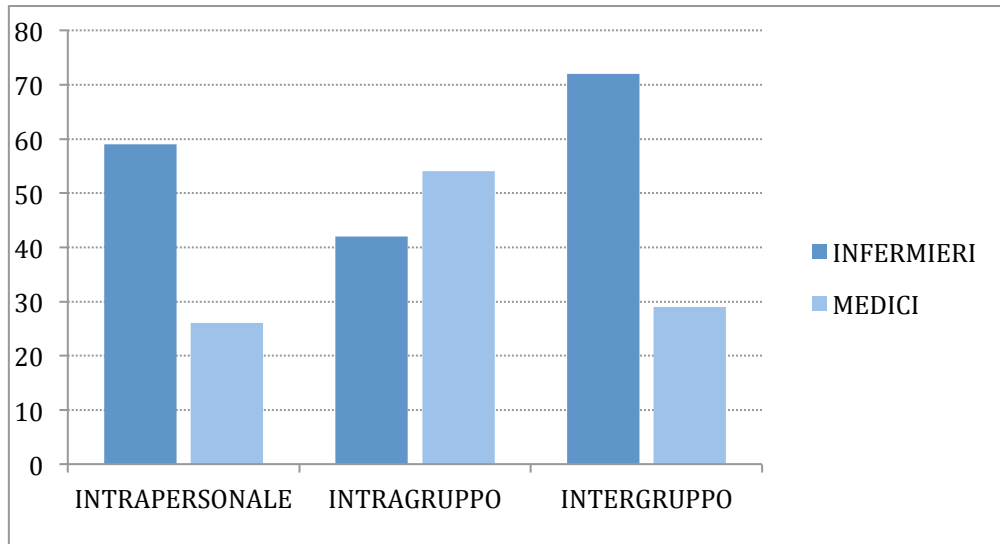
5	16	28	16
6	14	25	10
7	24	21	13
8	18	28	18
9	17	20	8
10	19	27	14
11	20	32	12
12	16	29	17
media	17,4	26,8	13,8
Valore di risposta medio	2,5	3,4	2,3
Valore in percentile	26%	54%	29%

*Tabella n. 2: Risposte al test ROCI I da parte del "gruppo medici"*

Dalla lettura di questa tabella si evince che:

- Il 26% dei medici dell'unità operativa presa in esame ritiene di stare svolgendo compiti o ruoli che non corrispondono alle proprie competenze, interessi, scopi e valori;
- Il 54% ritiene che ci siano di disaccordi o incoerenze tra alcuni o tutti i membri del gruppo a proposito degli obiettivi, delle funzione e delle attività del gruppo.

- Il 29% ritiene che ci siano disaccordi o incoerenze tra i membri del “gruppo medici” e i membri del “gruppo infermieri”;



*Grafico 1: Rappresentazione dei risultati ottenuti*

Secondo il Rhaim Organizational Conflict Inventories- 1 quanto più il punteggio è elevato, tanto maggiore è l'entità del conflitto.

Per il personale infermieristico in una scala di riferimento del 100%, due entità su tre superano il 50% e in particolar modo deve essere sottolineato il 72% raggiunto dalla misura del conflitto intergruppo.

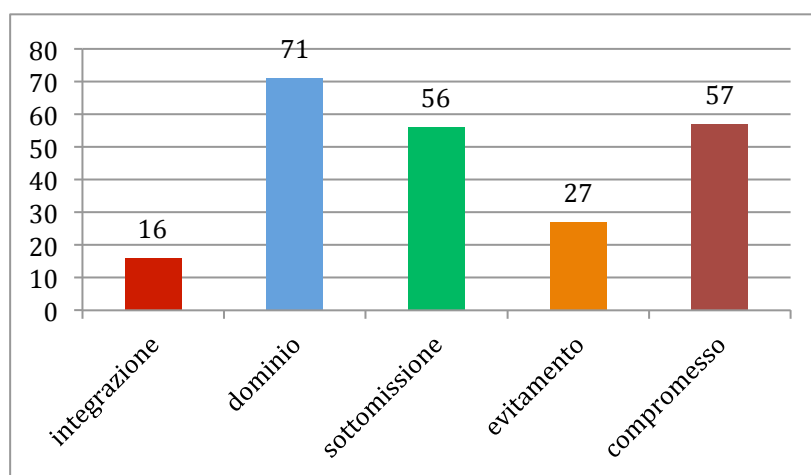
Per quanto riguarda il personale medico, invece, soltanto il valore della misura del conflitto intragruppo supera il 50%.

Infermieri	Integrazione	Dominio	Sottomissione	Evitamento	Compromesso
1	27	18	17	14	14
2	25	16	18	13	16

3	30	10	19	16	12
4	28	19	18	20	10
5	24	16	20	15	7
6	12	21	19	17	11
7	19	20	17	19	16
8	32	12	20	22	9
9	31	14	23	10	13
10	26	17	21	13	15
11	20	19	18	16	18
12	23	18	16	21	12
13	16	18	17	18	15
14	33	10	24	19	13
15	24	15	17	12	10
16	28	18	19	15	9
17	26	16	15	13	10
18	22	12	25	17	15
19	25	15	18	10	17
20	29	19	20	11	15
21	27	17	17	15	16
22	21	22	26	21	16
23	23	18	20	10	18
24	24	15	23	12	12
25	26	16	18	14	14
26	25	19	24	15	15

27	19	27	26	18	14
28	31	11	28	12	16
media	24,9	16,7	20,1	15,3	13,5
Valore di risposta medio	3,6	3,3	3,4	2,5	3,4
Valore in percentile	16%	71%	56%	27%	57%
infermieri	integrazione	dominio	sottomissione	evitamento	compromesso

*Tabella n.3 : Risposte al test ROCI II da parte del personale infermieristico*

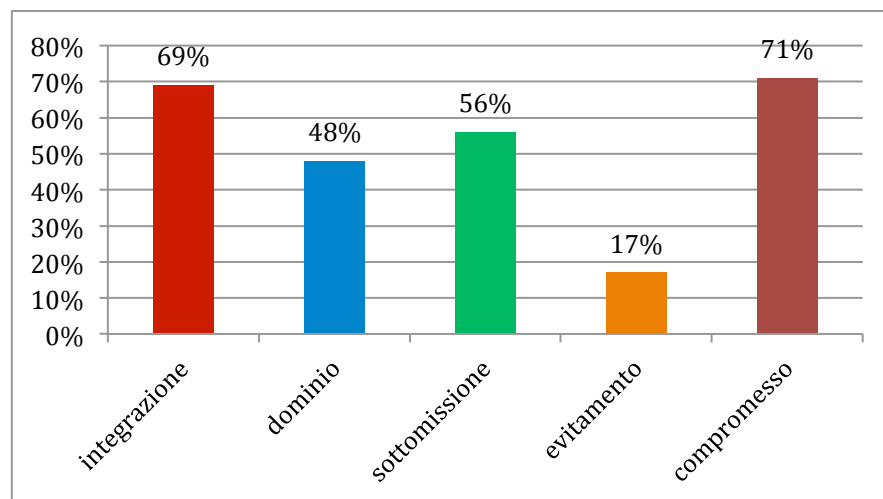


*Grafico 2: risposte al ROCI II, personale infermieristico*

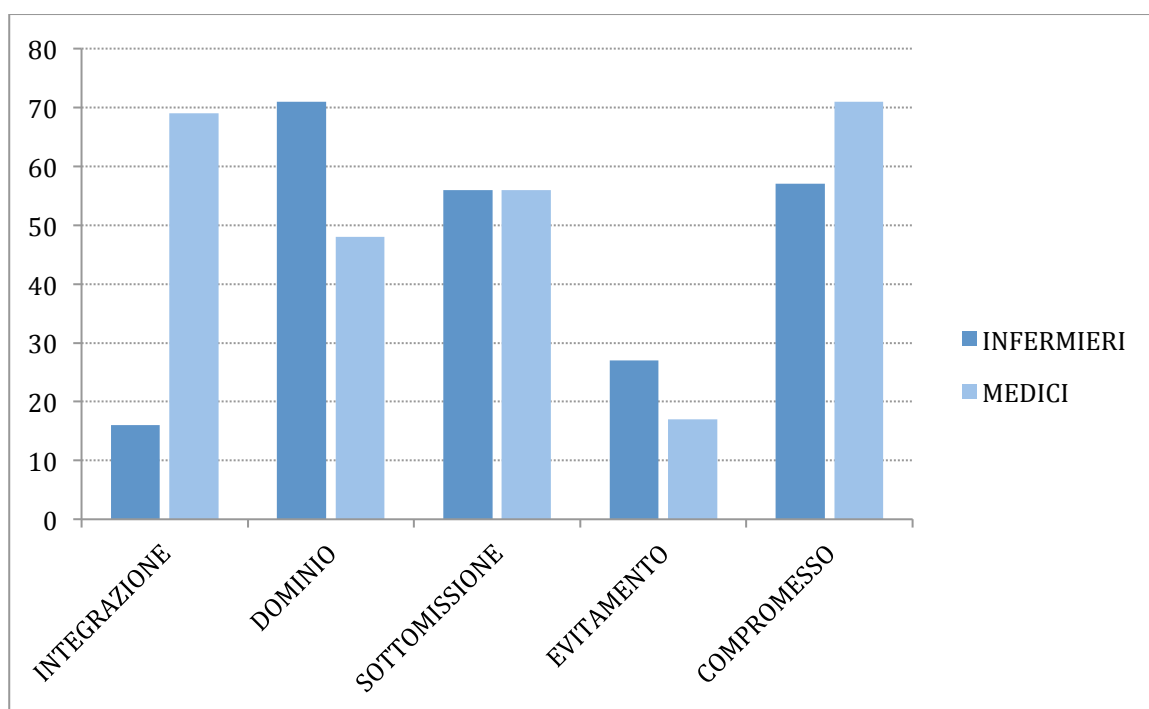
Medici	Integrazione	Dominio	Sottomissione	Evitamento	Compromesso
1	30	18	19	15	14
2	31	20	20	12	16

3	30	15	15	15	15
4	29	12	17	11	18
5	29	13	18	14	12
6	31	10	22	9	16
7	35	8	16	18	18
8	33	22	14	13	9
9	34	10	10	16	19
10	32	9	18	10	14
11	32	11	17	12	15
12	33	16	15	13	11
Media	31,6	13,7	16,75	13,2	14,8
Valore di risposta medio	4,5	2,7	3,4	2,2	3,7
Valore in percentile	69%	48%	56%	17%	71%

*Tabella 4: Risposte al test ROCI II da parte del personale medico*



*Grafico 3 : risposte al ROCI II, personale medico*



*Grafico 4: raffronto fra gli stili di gestione di medici e infermieri*

## 8. Conclusioni

Questo lavoro ha evidenziato un'alta conflittualità all'interno del gruppo infermieri, i quali, per la maggior parte non sono soddisfatti dal tipo di lavoro che sono chiamati a svolgere all'interno del reparto o di come questo lavoro viene organizzato. Emerge inoltre un grosso conflitto con il gruppo medici, probabilmente ritenuti responsabili dei problemi di organizzazione all'interno dell'unità operativa.

Da notare però che diversamente dal personale infermieristico, il personale medico individui in prevalenza il conflitto all'interno del proprio gruppo, piuttosto che verso il gruppo infermieri.

Si deve però dire che l'unità operativa analizzata è recentemente passata attraverso un periodo di vacanza del coordinatore infermieristico e la nuova figura individuata sta facendo fatica a ottenere la fiducia di un gruppo già deluso dalla precedente coordinatrice.

Per ciò che riguarda le modalità di affrontare i conflitti (questionario ROCI II) si deve precisare che non esiste uno stile giusto per affrontarli, ma lo stile deve essere appropriato alla situazione particolare, ad esempio è appropriato utilizzare uno stile di dominio quando c'è da affrontare un collega presuntuoso o quando il collega manca di esperienza per prendere una decisione tecnica, risulta inappropriato invece quando i collaboratori hanno un alto grado di competenza, così risulta appropriato evitare un conflitto se è necessario del tempo per calmarsi, ma è inappropriato se è necessario prendere una decisione immediata.

Tuttavia l'alta propensione verso uno stile di dominio e la bassa propensione verso l'integrazione del personale infermieristico suggeriscono la presenza di problemi di comunicazione all'interno del gruppo .

Sarebbe opportuna la promozione di eventi formativi mirati alla gestione del conflitto e un'analisi organizzativa dell'unità operativa che metta in evidenza le cause che hanno portato al così alto valore di conflitto intergruppo da parte del personale infermieristico.

Il conflitto mal gestito o irrisolto ha un'influenza negativa sugli individui, organizzazioni e, soprattutto, i risultati pazienti. Nel luglio 2008, la Commissione mista ha emesso un avviso che suggerisce che la scarsa comunicazione, mancanza di lavoro di squadra e la gestione inefficace dei conflitti tra i professionisti della salute contribuiscono in larga misura allo sviluppo di eventi sentinella

È essenziale che il coordinatore infermieristico si impegni in maniera propositiva e ponderata nella risoluzione dei conflitti, poiché la qualità della comunicazione e il lavoro di squadra tra gli operatori sanitari sono stati direttamente collegati alla sicurezza del paziente e alla qualità dell'assistenza.

Il coordinatore dovrebbe quindi mettere in atto alcuni accorgimenti per migliorare strategicamente la sicurezza del paziente attraverso una gestione efficace dei conflitti:

- Impegnarsi nel dialogo: I coordinatori e gli infermieri hanno bisogno di impegnarsi affinché il dialogo indirizzi il conflitto e la sua gestione ad essere il primo passo nella creazione di un ambiente di lavoro sano. La mancanza di comunicazione e l'uso dell'evitamento come stile di gestione del conflitto da parte degli infermieri impedisce che i problemi siano adeguatamente affrontati e risolti alla radice per cui la situazione di conflitto resta latente. Il dialogo e la comunicazione efficace sono ancora più importanti per i reparti per acuti come quello preso in esame, che sono particolarmente suscettibili di conflitto a causa della natura caotica del contesto, della complessità dell'intervento infermieristico che richiede un costante aggiornamento professionale e a causa della stretta



interazione fra medici e infermieri, essenziale al processo di cura in un'area critica;

- Il colloquio con il personale per quanto riguarda la gestione di un problema di conflitto fornisce spunti di apprendimento creativo e rimuove la frustrazione, che può portare ad avere maggiore fiducia e apertura mentale;
- Formare il personale: Il coordinatore può invitare il personale della sua unità a partecipare ad eventi formativi mirati alla gestione dei conflitti e all'uso efficace della comunicazione, in modo da minimizzare lo sviluppo del conflitto e eventualmente saperlo gestire senza che sia necessario l'intervento di un mediatore;
- La formazione non deve essere limitata alla gestione dei conflitti interpersonali, ma deve comprendere tutti i tipi di conflitto comunemente incontrati nel settore sanitario;
- Identificare i potenziali conflitti: dal momento che i conflitti sono esperienze inevitabili nell'ambiente di lavoro sanitario, di solito sono anche prevedibili per cui sarebbe opportuno lo sviluppo di procedure e processi per identificare potenziali conflitti in maniera da trasformare queste situazioni in opportunità di crescita e di apprendimento.

## Bibliografia e sitografia

- Rahim M.A.:ROCI RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORIES  
Adattamento italiano a cura di V. Majer Organizzazioni Speciali 1995
- D'Amato A. Majer V. : IL VANTAGGIO DEL CLIMA , la ricerca di clima per lo sviluppo organizzativo. Raffaello Cortina Editore 2005
- College of nurses of Ontario: conflict prevention and management, practice guideline
- Johansen, Mary L. PhD, RN, NE-BC, Keeping the peace: Conflict management strategies for nurse managers, Nursing Management, February 2012-Volume 43 –Issue 2 –p 50-5
- Avallone F., Paplomatas: Salute organizzativa, Raffaello Cortina Editore, 2005
- Soeli Teresina Guerra, Adelina Giacomelli Prochnow; Maria Auxiliadora Trevisan, Laura de Azevedo Guido: Conflict in Nursing Managemant in the Hospital Context. Revista Latino-Americana de Enfermagem, 2011 Mar-Apr;19(2):362-9
- Betty R. Kupperschmidt, EdD, RN, CNAA: Adderrsing Multigenerational Conflict:Mutual Respect and Carefrontingas Strategy. Online Journal of Issues in Nursing
- C.Calamandrei, C. Orlandi: La dirigenza infermieristica, manuale per l'infermiere con funzioni manageriali. Mc Graw Hill 2008
- [www.psicologiadellavoro.com](http://www.psicologiadellavoro.com): IL CONFLITTO ORGANIZZATIVO

